

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional  
Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer

**TRAJETÓRIAS, SABERES E AÇÕES DOS(AS) GESTORES(AS) PÚBLICOS(AS) DE  
ESPORTE E LAZER NO MINISTÉRIO DO ESPORTE (2003-2018)**

Belo Horizonte

2022

Ana Elenara da Silva Pintos

**TRAJETÓRIAS, SABERES E AÇÕES DOS(AS) GESTORES(AS) PÚBLICOS(AS) DE  
ESPORTE E LAZER NO MINISTÉRIO DO ESPORTE (2003-2018)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Doutora em Estudos do Lazer.

Orientador: Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama

Linha de pesquisa: Formação, Atuação e Políticas de Lazer.

Belo Horizonte

2022

P659t Pintos, Ana Elenara da Silva  
2022 Trajetórias, saberes e ações dos(as) gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer no Ministério do Esporte (2003-2018). [manuscrito] / Ana Elenara da Silva Pintos – 2022. 214 f.: il.

Orientadora: Hélder Ferreira Isayama

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.  
Bibliografia: f. 181-208

1. Lazer – Teses. 2. Políticas públicas – Teses. 3. Esportes – aspectos sociais – Teses. I. Isayama, Hélder Ferreira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. III. Título.

CDU: 379.8

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Danilo Francisco de Souza Lage, CRB: n° 3132, da Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS  
GERAIS  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E TERAPIA  
OCUPACIONAL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
INTERDISCIPLINAR EM ESTUDOS DO LAZER

**ATA DA 86ª**

**DEFESA DE TESE DE DOUTORADO**

**ANA ELENARA DA SILVA PINTOS**

Às 9h00min do dia 02 de setembro de 2022 reuniu-se de forma híbrida, presencial e online via plataforma google meet, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer para julgar, em exame final, o trabalho “Trajetória, saberes e ações dos(as) Gestores(as) Públicos(as) de Esporte e Lazer no Ministério do Esporte (2003- 2018)”, requisito final para a obtenção do Grau de Doutora em Estudos do Lazer. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra para a candidata, para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu, sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

<b>Membros da Banca Examinadora</b>	<b>Aprovada</b>	<b>Reprovada</b>
Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama (Orientador)	X	
Profa. Dra. Claudia Regina Bonalume (Oricolé – Pesquisadora Externa)	X	
Prof. Dr. Coriolano Pereira Rocha Junior (UFBA)	X	
Profa. Dra. Flavia da Cruz Santos (UFMG)	X	
Prof. Dr. Silvio Ricardo da Silva (UFMG)	X	

Após as indicações a candidata foi considerada: **APROVADA**

O **resultado final** foi comunicado publicamente, para a candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar o Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente **ATA** que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 02 de setembro de 2022.

Assinatura dos membros da banca examinadora:

---



Documento assinado eletronicamente por **Helder Ferreira Isayama, Professor do Magistério Superior**, em 03/09/2022, às 16:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Silvio Ricardo da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 03/09/2022, às 16:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de](#)

[2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cláudia Regina Bonalume, Usuário Externo**, em 04/09/2022, às 14:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Coriolano Pereira da Rocha Junior, Usuário Externo**, em 05/09/2022, às 09:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flavia da Cruz Santos, Professora do Magistério Superior**, em 06/09/2022, às 10:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1716067** eo código CRC **826BA76B**.

**Referência:** Processo nº 23072.233021/2021-02 - SEI nº 1716067

Dedico esta tese à minha família, em especial aos meus pais Eduardo (*in memoriam*) e Carmen, meus grandes incentivadores. À minha vó e segunda mãe Maria Emília (*in memoriam*), que partiu no início deste ano, deixando um legado de amor e coragem. A minha irmã Fernanda; à sobrinha e afilhada Júlia; e ao cunhado Leandro, que me apoiaram em todo esse processo, amo vocês. E a todos os demais familiares representados pelos tios Evaristo e Marlene, amigos e amigas que me incentivaram ao longo dessa trajetória, vocês são especiais.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe Carmen, meu exemplo de força e coragem, que compreendeu o distanciamento em vários momentos e sempre me apoiou incondicionalmente.

Aos meus familiares, em especial, minha irmã Fernanda, sempre companheira. A minha sobrinha e afilhada Júlia, meu amor. Ao meu cunhado Leandro, meu amigo.

A todos os familiares que sempre torceram e me apoiaram como puderam nessa trajetória.

Aos amigos, meus amores, Dédo, Cecília, Mirna, Marília, Mariana, Tatiana, Pig, sempre tão presentes nessa jornada.

Aos “queridões e queridonas” amigos e amigas do Oricolé, que participaram desse processo e me apoiaram na realização da tese.

Aos colegas de turma do Doutorado. Foram muitas idas e vindas – Brasília x BH e o companheirismo e a alegria de vocês me fortaleceu.

Às e aos ex-gestores(as) entrevistados(as), que não mediram esforços para a realização desta pesquisa.

Aos colegas de trabalho do extinto Ministério do Esporte/SNDEL/SNELIS, em especial, a querida Fatinha, sempre empenhada em indicar caminhos para o alcance das informações necessárias à pesquisa.

Aos amigos e colegas da SEEDF e da UEMG, que não mediram esforços para viabilizar o meu envolvimento com a pesquisa.

Aos membros da banca, Prof<sup>a</sup>. Cláudia, Prof<sup>a</sup>. Flávia, Prof. Coriolano e Prof. Sílvio; e aos suplentes Prof. André e Prof. Luciano. É uma honra compartilhar esse momento com pessoas que contribuíram e contribuem para a produção do conhecimento em nosso país.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama, que despertou o meu interesse pela pesquisa desde o mestrado e me encorajou a enfrentar esse desafio, contribuindo significativamente para o desenvolvimento deste trabalho.

“Tenho nítido o Brasil que pode ser, e há de ser, que me dói o Brasil que é”

Darcy Ribeiro (1995).

## RESUMO

Buscando analisar trajetórias, essa pesquisa, visa investigar os saberes e as ações dos gestores federais de esporte e lazer que atuaram no Ministério do Esporte (2003-2018), considerando suas experiências de lazer, formação e atuação profissional, assim como possíveis limites e contribuições para a gestão de políticas públicas. Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi analisar as trajetórias dos(as) gestores(as) que chefiaram as secretarias nacionais do Ministério do Esporte (SNDEL e SNELIS) responsáveis pelo esporte de participação, considerando seus saberes, os desdobramentos dessas políticas públicas, assim como os desafios relacionados ao lazer e ao esporte como direitos na agenda política do país. Para a pesquisa de campo, combinei procedimentos da pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa documental, consultei e analisei os documentos oficiais e técnicos do extinto Ministério do Esporte. Além disso, realizei um prévio levantamento dos dados e constatei que, no transcorrer do tempo (15 anos), o Ministério do Esporte contou com 10 secretários(as) nacionais. Na pesquisa de campo, empreguei a técnica da entrevista semiestruturada. Utilizei a análise de conteúdo para apreender as informações captadas nos procedimentos da pesquisa de campo e documental. A análise dos dados me permitiu identificar o que os(as) ex-gestores(as) experimentaram na sua trajetória e como essas vivências refletiram no seu modo de agir, além disso, identifiquei diferenças e semelhanças no grupo de ex-gestores(as). Diferenças, uma vez que o processo formativo de cada um deles(as) ocorreu em tempos, espaços, contextos sociais e de formação profissional diversos. Similaridades, porque a trajetória, as vivências, as escolhas e o envolvimento político levaram-nos a atuar como gestores(as) das políticas sociais do extinto Ministério do Esporte. Desse modo, identifiquei três tipos de trajetórias: a) aquelas cujas vivências foram possibilitadas, inicialmente, por relações prioritariamente partidárias e de confiança; b) aquelas cujas vivências à frente da gestão foram possibilitadas por convite político e técnico; e c) aquelas vividas por sujeitos que possuem uma formação acadêmica de base (no âmbito do esporte e do lazer), envolvidos com as questões políticas, denotando uma trajetória prioritariamente técnica. Ao experimentar tal construção, o campo de atuação se destacou como um espaço de formação para o(a) ex-gestor(a), evidenciando, assim, a importância das vivências práticas na formação dos profissionais. Com relação aos saberes e aos conhecimentos necessários para a atuação na gestão de políticas públicas de esporte e lazer, surgiu uma gama de temas relacionados. Dentre eles, a necessidade de os(as) gestores(as) conhecerem as teorias ligadas à política e às políticas públicas, bem como as questões vinculadas à gestão dos serviços públicos. Dentre os saberes representados pelo domínio dos conhecimentos sobre determinado tema, esporte e lazer também foram evidenciados, o que representa algo fundamental, uma vez que promovê-los a partir de uma concepção clara pode buscar responder, inclusive, às questões sociais a eles vinculadas. A respeito dos desafios que estão colocados na gestão das políticas esportivas e de lazer na atualidade, houve unanimidade no entendimento dos(as) ex-gestores(as). Segundo eles(as), faz-se necessária uma alteração no quadro político, o que requer a alternância no poder central (presidência) do Brasil, seguida da reconstrução do que foi destituído, a partir da valorização dos conhecimentos sistematizados que devem ser aprofundados.

**Palavras-chave:** Lazer. Esporte. Formação profissional. Construção de saberes. Gestão Pública. Política Pública.

## ABSTRACT

Seeking to analyze trajectories, this research aims to investigate the knowledge and actions of federal sports and leisure managers who worked in the Ministry of Sport (2003-2018), considering their leisure experiences, training and professional performance, as well as possible limits and contributions for the management of public policies. Therefore, the objective of the research was to analyze the trajectories of the managers who headed the national secretariats of the Ministry of Sport (SNDEL and SNELIS) responsible for participatory sport, considering their knowledge, the unfolding of these public policies, as well as the challenges related to leisure and sport as rights in the country's political agenda. For field research, I combined bibliographic, documentary and field research procedures. In the documentary research, I consulted and analyzed the official and technical documents of the extinct Ministry of Sport. In addition, I carried out a previous survey of the data and found that, over time (15 years), the Ministry of Sport had 10 national secretaries. In the field research, I used the semi-structured interview technique, conducting three interviews remotely (Google Meet) and six in person. I used content analysis to capture the information captured in the field and documentary research procedures. Data analysis allowed me to identify what ex-managers experienced in their trajectory and how these experiences reflected on their way of acting, in addition, I identified differences and similarities in the group of ex-managers. Differences, since the training process of each of them took place in different times, spaces, social and professional training contexts. Similarities, because the trajectory, the experiences, the choices and the political involvement led us to act as managers of the social policies of the extinct Ministry of Sport. Thus, I identified three types of trajectories: a) those whose experiences were initially made possible by primarily partisan and trusting relationships; b) those whose experiences at the head of management were made possible by political and technical invitation; and c) those experienced by subjects who have a basic academic background (in the scope of sport and leisure), involved with political issues, denoting a primarily technical trajectory. To this end, when experiencing such construction, the field of action stood out as a training space for the former manager, thus evidencing the importance of practical experiences in the training of professionals. With regard to the knowledge and knowledge necessary to act in the management of public policies for sport and leisure, a range of related topics emerged. Among them, the need for managers to know the theories linked to politics and public policies, as well as issues linked to the management of public services. Among the knowledge represented by the domain of knowledge on a certain topic, sport and leisure were also highlighted, which represents something fundamental, since promoting them from a clear conception can seek to answer, including the social questions linked to them. Regarding the challenges that are posed in the management of sports and leisure policies today, there was unanimity in the understanding of the former managers. According to them, a change in the political framework is necessary, which requires alternation in the central power (presidency) of Brazil, followed by the reconstruction of what was deposed, from the valorization of systematized knowledge that must be deepened.

**Keywords:** Leisure. Sport. Professional qualification. Construction of knowledge. Public policy.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Organograma do Ministério do Esporte.....	51
Figura 2: Organograma do Ministério do Esporte.....	65

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Programas, projetos e ações do Ministério do Esporte .....	52
Quadro 2: Competências profissionais .....	128

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Abae	Associação Brasileira de Acampamentos Educativos
AC	Acre
ACM/ACJ	Associação Cristã de Moços /Asociación Cristiana de Jóvenes
AGEP	Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos
AGNU	Assembleia Geral das Nações Unidas
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
APO	Autoridade Pública Olímpica
AVANTE	Laboratório de Pesquisa e Formação Sociocrítica e Educação Física, Esporte e Lazer
BA	Bahia
CBC	Confederação Brasileira de Clubes
CEDES	Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer
CENESP	Centro de Excelência Esportiva
CEUs	Centros de Artes e Esportes Unificados
CF	Constituição Federal
CIE	Centro de Iniciação ao Esporte
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CND	Conselho Nacional de Desportos
CNE/CNEs	Conferência Nacional do Esporte/ Conferências Nacionais do Esporte
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONFAE	Conselho do Fundo de Apoio ao Esporte
COVID-19	Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus) / ano de 2019.
CPB	Comitê Paralímpico Brasileiro
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DCTEC	Departamento de Ciência e Tecnologia do Esporte
DEDAP	Departamento de Desenvolvimento e Acompanhamento de Políticas e Programas Intersetoriais de Esporte, Lazer e Inclusão Social
DEGEP	Departamento de Gestão de Programas de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social
DF	Distrito Federal

DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DPSEL	Departamento de Políticas Sociais de Esporte e Lazer
EaD	Educação a distância
EEFFTO	Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
EF	Educação Física
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPT	Esporte para Todos
Factur	Faculdade de Turismo
FEF	Faculdade de Educação Física
FAETEC	Fundação de Apoio à Escola Técnica
FIFA	Federação Internacional de Futebol
FAE	Fundo de Apoio ao Esporte
FAETEC	Fundação de Apoio à Escola Técnica do Rio de Janeiro
GTSNE	Grupo de Trabalho do Sistema Nacional do Esporte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IESs	Instituição de Ensino Superior/ Instituições de Ensino Superior
INDESP	Instituto do Desenvolvimento e do Desporto
JUBs	Jogos Universitários Brasileiros
LIESPE	Liga Ipatinguense de Esportes Especializados
MA	Maranhão
ME	Ministério do Esporte
MEC	Ministério da Educação,
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MC	Ministério da Cidadania
MD	Ministério da Defesa
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
ME	Ministério do Esporte
MEE	Ministério Extraordinário dos Esportes
MEC	Ministério da Educação
MET	Ministério do Esporte e Turismo
M&A	Monitoramento e Avaliação

MG	Minas Gerais
MJ	Ministério da Justiça
MOBRAL	Movimento Brasileiro de Alfabetização
MT	Mato Grosso
MTIC	Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio
Oricolé	Laboratório sobre Formação e Atuação Profissional em Lazer
ONGs	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCdB	Partido Comunista do Brasil
PE	Pernambuco
PELC	Programa Esporte e Lazer da Cidade
PL	Projeto Lei
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPA	Plano Plurianual
PPGIEL	Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer
PRB	Partido Republicano Brasileiro
Profesp	Programa Forças no Esporte
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
PSL	Partido Social Liberal
PST	Programa Segundo Tempo
PUC	Pontifícia Universidade Católica
PT	Partido dos Trabalhadores
RJ	Rio de Janeiro
RO	Rondônia
RS	Rio Grande do Sul
SBD	Sistema Brasileiro do Desporto
SC	Santa Catarina
SECEX	Secretaria Executiva
SEE	Secretaria Especial do Esporte
SEE/DF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SEDES	Secretaria de Educação e Desportos
SEDES/PR	Secretaria de Educação e Desportos da Presidência da República
SEL	Secretaria de Estado de Esporte e Lazer do Distrito Federal

Siape	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SMEL	Secretaria Municipal de Esporte e Lazer de Belo Horizonte
SNDEL	Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer
SNE	Sistema Nacional do Esporte
SNEAR	Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento
SNEED	Secretaria Nacional de Esporte Educacional
SNELIS	Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SETUR	Secretaria Municipal de Esportes e Turismo
SND	Sistema Nacional do Desporto
SNDEL/ME	Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer/ Ministério do Esporte
Sr.	Senhor
Sra.	Senhora
SRO	Serviço de Recreação Operária
SUAS	Sistema Único de Assistência à Saúde
TED	Termo de Execução Descentralizada
TCU	Tribunal de Contas da União
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TEDs	Termo de Execução Descentralizada
UEE	União Estadual de Estudantes
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UFBA	Universidade Federal da Bahia Campus Ondina
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGSs	Universidades Federais do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UJS	União da Juventude Socialista
UnB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

URCAMP Universidade da Região da Campanha

YCA *Young Men's Christin Association*

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Estabelecendo conexões entre trajetória profissional e escolha do objeto de estudo 17</b>	
<b>1.2 O tom da pesquisa: problema, objetivos e relevância do estudo.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3 Definindo a direção: o percurso metodológico.....</b>	<b>30</b>
<b>2 A TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE E LAZER NO BRASIL .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Apontamentos históricos sobre a relação entre o Estado, o esporte e o lazer no Brasil (1930-1980) .....</b>	<b>36</b>
2.1.1 A Constituição Federal de 1988 e o novo paradigma: esporte e lazer como deveres do Estado	43
2.1.2 A gestão do esporte e do lazer no Ministério do Esporte (2003-2018): desenho institucional e principais ações .....	49
<b>3 PERFIL E TRAJETÓRIA DOS(AS) GESTORES(AS) DAS SECRETARIAS VINCULADAS AO CAMPO DO LAZER NO MINISTÉRIO DO ESPORTE .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 O papel dos gestores e a gestão no ME (2003-2018) .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2 Perfil e trajetória dos(as) gestores(as) das secretarias vinculadas ao campo do lazer no ME .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3 A formação dos(as) ex-gestores(as) e os diferentes contextos formativos .....</b>	<b>98</b>
<b>4 OS(AS) GESTORES(AS), SEUS SABERES E A GESTÃO .....</b>	<b>124</b>
<b>4.1 Saberes e competências: o olhar dos(as) ex-gestores(as).....</b>	<b>124</b>
<b>4.2 As funções e atribuições dos(as) ex-gestores(as) e o cenário da atuação profissional .....</b>	<b>132</b>
<b>4.3 Os limites e as potencialidades no contexto de atuação .....</b>	<b>155</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>175</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE I - ROTEIRO PROVISÓRIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>209</b>
<b>APÊNDICE II – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>211</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para dar início às reflexões em torno do tema ‘Trajetórias, saberes e ações dos(as) gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer no Ministério do Esporte (2003-2018)’, parto do pressuposto de que toda escolha que efetuamos, independentemente da esfera (pessoal, acadêmica ou profissional), possui precedentes, ou seja, tem relação direta com nossa história e trajetória. Tal pressuposto se justifica em razão do entendimento de que a atuação profissional é influenciada pela formação que recebemos (familiar, escolar, acadêmica, social), pelas pessoas com as quais convivemos, pelos lugares pelos quais passamos, pelas oportunidades que vivenciamos e, não obstante, pelas referências ideológicas (política; social; e cultural) que balizaram e/ou balizam nossas ações.

Dessa forma, corroboro a ideia de que os saberes são constituídos ao longo dos diversos momentos de nossas vidas e que a reunião desses momentos compõe a nossa trajetória – ou seja, corresponde àquilo que experimentamos na infância, na adolescência, no momento da formação acadêmica – influenciando nossas atitudes na definição e no exercício de nossas profissões. Promover o resgate do meu histórico parece-me uma forma coerente de compreender a relação entre trajetórias, saberes, formação e atuação profissional na gestão de políticas públicas de esporte e lazer, a partir dos eixos propostos neste estudo.

### 1.1 Estabelecendo conexões entre trajetória profissional e escolha do objeto de estudo

Longe se vai sonhando demais  
 Mas onde se chega assim  
 Vou descobrir o que me faz sentir  
 Eu, caçador de mim  
 Nada a temer  
 Senão o correr da luta  
 Nada a fazer  
 Senão esquecer o medo  
 Abrir o peito à força  
 Numa procura  
 Fugir às armadilhas da mata escura  
 (NASCIMENTO, 1981).

Ao descrever minha trajetória, constato que meu interesse pelo campo do lazer, especialmente no que diz respeito às políticas públicas, vem de momentos vividos, os quais influenciaram significativamente a realização desta pesquisa. Prazeres experimentados desde a infância, como brincar na rua em que morava, conviver com primos, vizinhos, colegas de escola e me divertir com jogos e danças tradicionais, constituíram esse percurso cujas

vivências estavam diretamente relacionadas ao lazer. Assim, por estar em constante diálogo com o contexto, entendo que o lazer não se configura como um fenômeno isolado, mas representa uma possibilidade de desenvolvimento individual que pressupõe uma perspectiva de sociabilidade.

Na juventude, essa relação com o esporte e o lazer se intensificou quando me dediquei à dança e à Associação Cristã de Moços (ACM)/*Asociación Cristiana de Jóvenes* (ACJ)<sup>1</sup> da Fronteira. Ao compor o grupo de jovens e integrar o seu conselho fundacional, tive a oportunidade de realizar viagens, fazer cursos de liderança (nacionais e internacionais), participar de acampamentos e contribuir em diversas ações sociais.

Nessa jornada, a intenção de cursar o magistério, no antigo ensino médio (voltado para a formação em alfabetização de crianças, jovens e adultos), emergiu. Aliás, foi nesse território (habilitação para o magistério) que vivenciei as primeiras experiências com a organização de eventos esportivos, por intermédio da disciplina Educação Física (EF).

Também foi durante a realização do curso que desempenhei as primeiras atividades profissionais, por meio do Serviço Social do Comércio (SESC)<sup>2</sup>, outra instituição que me oportunizou significativos aprendizados. ‘Brincando nas Férias’ e ‘Esporte e Recreação’ foram alguns dos projetos que geraram envolvimento no período de férias, beneficiando crianças, jovens, adultos e idosos em atividades esportivas, recreativas e de lazer.

O interesse pela formação em Educação Física cresceu, considerando essas vivências e o envolvimento com a dança, ao participar de festivais, concursos e campeonatos cuja área, naquele momento, representava aquela que mais se aproximava dos estudos do corpo, do movimento e, em certa medida, da arte.

Assim, foi em Bagé (cidade do Rio Grande do Sul), na Universidade da Região da Campanha (URCAMP), que cursei a licenciatura e o bacharelado em Educação Física (1999-2003). Pelo fato de já estar habilitada para exercer o magistério, tive a oportunidade de lecionar em escolas municipais e estaduais tanto no âmbito da alfabetização quanto da Educação Física e da Dança (devidamente acompanhada por profissionais, quando se tratava

---

<sup>1</sup> Conhecida internacionalmente pela sigla YCA (*Young Men's Christin Association*), a ACM foi fundada na Inglaterra, em Londres, no ano de 1844, expandindo-se posteriormente pelo mundo. Ela surgiu, não por acaso, no berço da revolução industrial, “momento da história ocidental em que a situação política, social e econômica testemunhava grandes mudanças na vida tradicional de todos os povos europeus, especialmente dos ingleses” (BENITO, 2007, p. 34). A ACM Fronteira foi fundada em 1994 com uma proposta binacional das ACMs de Porto Alegre e Montevideú (Uruguai), com sede em Sant’Ana do Livramento, no Rio Grande do Sul.

<sup>2</sup> É uma instituição brasileira privada, criada em 1946, e mantida pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo. Além disso, o Estado interfere diretamente no financiamento do SESC. Com atuação em âmbito nacional, voltada prioritariamente para o bem-estar social dos seus empregados e familiares, porém, aberta à comunidade em geral (FIGUEIREDO, 1991).

da EF), por meio de contratos emergenciais que se renovaram a cada ano, desde o primeiro até o sexto semestre do curso (em um total de nove contratações).

Nos últimos três semestres do curso, dediquei-me à Secretaria Municipal de Cultura. A função desempenhada nessa pasta setorial, responsável pela conservação do patrimônio cultural e, portanto, indispensável como política pública, foi consequência do trabalho realizado nas escolas, especialmente por intermédio das aulas de dança e de Educação Física. Convidada a integrar a equipe do Departamento de Difusão Cultural, minhas atividades não se limitaram a essas duas frentes e, embora sob essa perspectiva inicial de difusão, ‘Fazíamos e Acontecíamos na cidade’<sup>3</sup> e, principalmente, nos bairros de Bagé. Além de promover oficinas (música, dança, teatro, artes manuais), na própria sede da secretaria e para diferentes públicos (especialistas e sociedade civil), organizávamos eventos e mostras (teatro, música, dança) junto às comunidades, auxiliando também na organização de *vernissages*.

Recordo-me de que, no âmbito acadêmico, naquela época em que cursei a graduação na URCAMP, não contávamos com tantas possibilidades de iniciação e/ou fomento científico como na atualidade (grupos de pesquisa, eventos técnico-científicos, congressos para discussão da temática), além de outras possibilidades de formação pensadas sob diferentes formatos (listas de discussão na *internet*, realização de cursos idealizados a partir da metodologia de Educação a Distância (EaD) e a publicação de artigos científicos em revistas das mais diferentes áreas). Porém, dentre as experiências das quais participei, ampliando de forma significativa os meus horizontes, estava o ‘Programa Universidade Solidária’<sup>4</sup>, concebido pelo governo federal e que visava engajar estudantes universitários em ações nas comunidades carentes do Brasil, garantindo o financiamento necessário à respectiva intervenção.

Assim, após um período de preparação envolvendo estudantes de diferentes áreas (Assistência Social, Pedagogia, Educação Física, Fisioterapia, Nutrição e Artes Plásticas), coordenadas por uma docente do curso de Nutrição da URCAMP, nós nos lançamos em uma viagem ao município de Queimadas<sup>5</sup>, na Paraíba, objetivando levar informações sobre saúde,

---

<sup>3</sup> Nome de um dos projetos criados e desenvolvidos, o qual buscava descentralizar a cultura, o esporte e o lazer, de forma participativa. Consistia na mobilização, no planejamento e na organização de uma ação cultural, uma vez por mês, em cada um dos bairros do município.

<sup>4</sup> Criado em 1996, o programa é ligado à Casa Civil da Presidência da República e busca promover o intercâmbio dos estudantes com as diversas realidades das regiões Norte e Nordeste do país. Dessa forma, professores e alunos privilegiam a informação e o debate como meio de educar para o exercício da cidadania, visando à melhoria das condições de vida da população.

<sup>5</sup> Cidade do interior da Paraíba. Disponível em:

educação, lazer e organização comunitária, por meio do desenvolvimento de uma programação composta por visitas aos meios de comunicação, palestras, rodas de conversa e realização de oficinas temáticas. Foi lá que tive o contato com um Brasil que me era desconhecido, o qual imagino que, para muitos, ainda deva ser: formado por populações que sofrem demasiadamente com as desigualdades sociais e, conseqüentemente, com a falta de acesso a bens materiais e imateriais diversos.

Embora essa iniciativa, criada e fomentada pelo governo federal, tivesse a sua importância (sobretudo quando executada sob uma perspectiva multidisciplinar), ao sensibilizar e alertar a população sobre temas significativos que estavam presentes em seu cotidiano (higiene e promoção da saúde, responsabilidade ambiental, ocupação do tempo livre, serviços sociais garantidos por lei), ela era pontual e não promovia a superação dos limites observados. Entendo que, para tal, seria necessária a promoção de ações continuadas, leia-se políticas públicas que fossem capazes de garantir direitos sociais, vislumbrando a formação de cidadãos habilitados para interferir na ordem moral e social em que vivem.

Ao efetuar essa retrospectiva, que perpassa minha infância, juventude e principalmente o início da fase adulta (e com ela a conclusão da formação superior em 2003), percebo o quanto a minha visão sobre as temáticas esporte, lazer e políticas públicas era limitada, sobretudo em razão da forma como o currículo do curso de Educação Física estava constituído.

Dito isso, a reflexão aqui iniciada considera, em especial, o fato de contarmos, naquele período, com duas disciplinas de Recreação e Lazer, em distintos semestres no curso de Educação Física/URCAMP, porém ambas eram trabalhadas sob a lógica da oferta de um rol de atividades para as diferentes fases da vida. Com relação às políticas públicas, sequer existia uma disciplina que tratasse o esporte e o lazer à luz da Constituição Federal de 1988.

Posso dizer que o meu contato com esse temática teve início, de fato, na etapa de formulação, perpassando as fases de implementação e de desenvolvimento, de um projeto que visava à efetivação de núcleos de esporte recreativo e de lazer no município de Bagé/RS. Refiro-me ao ‘Programa Esporte e Lazer da Cidade’ (BRASIL, 2014a), conhecido como PELC, criado e desenvolvido pelo extinto Ministério do Esporte (ME)<sup>6</sup> (2003/2018), atualmente sob a responsabilidade da Secretaria Especial de Esporte, do Ministério da

---

<https://www.google.com/search?q=Queimadas+%E2%80%93+Para%C3%ADBa&oq=Queimadas+%E2%80%93+Para%C3%ADBa&aqs=chrome..69i57j0l5.762j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 05 mar. 2019.

<sup>6</sup> Órgão de referência no desenvolvimento de políticas públicas voltadas para o esporte e o lazer. Além de desenvolver o esporte de alto rendimento, tinha como missão promover ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população brasileira o acesso gratuito à prática.

Cidadania (2019).

O convite para participação no projeto partiu do então prefeito municipal de Bagé, Luiz Fernando Mainardi, do Partido dos Trabalhadores (PT), em reconhecimento ao trabalho realizado por mim na Secretaria Municipal de Cultura, entendendo que tal experiência dialogava com a proposta do PELC<sup>7</sup> e que ela poderia trazer benefícios para a população bajeense (BRASIL, 2003a, n.p.). Entretanto, implantar o PELC no município de Bagé significava ir além da perspectiva até então trabalhada por intermédio da Secretaria Municipal de Esportes e Turismo (SETUR), “que possuía ações voltadas para o esporte amador, especialmente o futebol de salão masculino, e oferecia poucas opções para o esporte feminino” (GOELLNER; JORAS, 2016, p. 66). Tornava-se imprescindível

perceber a cidade enquanto território de múltiplas histórias, culturas e possibilidades educativas, sendo elas formais e não formais. Espaço de convivência intercultural, intergeracional, de aprendizagem, considerando a diversidade humana e a necessidade de superação de intolerâncias. Tendo sob esta perspectiva o cidadão como parte integrante da cidade e, por conseguinte, responsável por ela (PINTOS, 2017, p. 48).

Assim, ao assumir a coordenação geral do PELC/Bagé, em 2004, implantamos 10 núcleos nas regiões mais vulneráveis do município, envolvendo aproximadamente 100 pessoas na equipe, entre coordenadores(as) de núcleo e agentes sociais (de diferentes formações, incluindo lideranças comunitárias). Através da oferta de atividades sistemáticas<sup>8</sup> e assistemáticas<sup>9</sup>, o programa beneficiou diretamente quatro mil pessoas (400 por núcleo), entre crianças, jovens, adultos e idosos, incluindo pessoas com deficiência de todas essas fases da vida, por meio de atividades esportivas, recreativas e de lazer. Esses dados se multiplicavam a cada evento organizado em conjunto com a população (desde a definição da atividade, o desenvolvimento da ação e sua avaliação) e com entidades parceiras (fossem elas públicas, ou privadas; e os meios de comunicação). Foram cinco anos (2003-2008) de intenso trabalho, muitos desafios e significativas aprendizagens.

Longe de estar convencida, era preciso convencer tanto a equipe quanto e,

---

<sup>7</sup> Partindo das experiências de gestão vividas em governos democráticos, o PELC foi concebido para estimular a convivência social, a formação de gestores(as) e a atuação de lideranças comunitárias. O programa tem como objetivo “garantir o acesso às práticas e aos conhecimentos sobre esporte e lazer a todos os cidadãos brasileiros através de ações educativas na perspectiva da emancipação humana e do desenvolvimento comunitário” (BRASIL, 2014, p. 7).

<sup>8</sup> Atividades com frequência mínima semanal que deviam contemplar os interesses da cultura corporal e lúdica, sendo organizadas na forma de oficinas, com local e horário preestabelecidos (grade horária), de caráter permanente e/ou rotativo, de acordo com as características e interesses da comunidade.

<sup>9</sup> Os eventos deviam ser compreendidos como parte integrante da execução do PELC, organizados de forma coletiva, envolvendo a comunidade como um todo nos diversos momentos do processo.

principalmente, os(as) gestores(as) municipais sobre a relevância da proposta político-pedagógica do PELC.

Aliás, cabe aqui um breve destaque quanto à definição e à função desse(a) gestor(a), percebendo-o(a), em linhas gerais (pois aprofundarei as reflexões em torno desse tema mais à frente), como aquela figura responsável por planejar e gerenciar as organizações públicas (nas esferas municipal, estadual e federal), cabendo a ela a tarefa de conhecer as normas que guiam a gestão, efetivando políticas públicas.

No que concerne aos processos de implantação e de desenvolvimento do PELC/Bagé, os momentos formativos<sup>10</sup>, em especial, merecem destaque, visto que auxiliaram de forma significativa, ao provocarem uma ‘desacomodação’ que era tanto minha quanto dos(as) gestores(as), coordenadores(as), agentes sociais e representantes da sociedade civil (conselho gestor e entidade de controle social) envolvidos(as) com o projeto. Isto porque, os módulos presenciais eram ministrados por profissionais com conhecimento a respeito do programa e das suas especificidades, inspirados nos pressupostos da Educação Popular de Paulo Freire (estudo da realidade, organização do conhecimento e aplicação do conhecimento). Aliás, considerando que “não é na palavra que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (FREIRE, 1987, p. 44), os momentos formativos também avaliaram e apontaram caminhos a serem trilhados pela equipe local.

Concomitantemente a esse episódio, uma vez pré-selecionada em concurso público (2005) e nomeada, passei a atuar como docente da Rede Estadual de Educação, na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Além disso, interessada em dar continuidade aos estudos, fiz especialização em Metodologia do Ensino da Educação Física e Esporte, pela Universidade Portal/RS, em 2008.

Ainda naquele ano, assumi a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer, durante o mandato do prefeito Luiz Fernando Mainardi, cujo convite foi consequência do trabalho realizado frente à coordenação geral do PELC e de uma manifestação anterior, por ele recebida, de parte da Secretária Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer (SNDEL/ME), na pessoa da Sra. Rejane Penna Rodrigues, em uma de suas visitas de acompanhamento do programa social no município. Tratava-se do aceno feito por ela ao prefeito sobre a possibilidade de eu vir a compor a equipe ministerial e colaborar com a

---

<sup>10</sup> A formação pode ser considerada como um elemento central da proposta do PELC, já que se trata de uma ferramenta pedagógica para o desenvolvimento de políticas locais que tratam o lazer e o esporte como meios de promoção da qualidade de vida e dos direitos sociais de todos, devendo estar em consonância com as atividades que serão desenvolvidas.

gestão nacional do Programa Esporte e Lazer da Cidade.

Para o prefeito, assumir o comando da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer (2008), antes de acolher uma função no governo federal (2010), ampliaria a minha visão sobre a gestão de políticas públicas e tudo que ela envolve. De forma mais específica, a atuação traria a possibilidade de administrar, coordenar, gerir, incentivar e promover o esporte e o lazer, procurando viabilizar o amplo desenvolvimento de suas manifestações. Ou seja, facilitaria a aquisição de novos conhecimentos e/ou o aprofundamento de muitos deles, para além do adquirido frente à coordenação geral do programa social.

Foi na Secretaria Municipal de Esporte e Lazer de Bagé, identificada e comprometida com uma perspectiva de Estado e sociedade democrática, que vivi a experiência de pensar “o lugar do esporte e do lazer” no município de Bagé, bem como sua relação com o estado, com o governo federal e com os demais âmbitos da sociedade civil. Se o trabalho de gestão do PELC/Bagé foi desafiador, frente à Secretaria Municipal de Esporte e Lazer não foi diferente. Contando com um orçamento ínfimo, gasto em grandes proporções na remuneração dos recursos humanos, pouco restava para as ações. Assim, a gestão destacava-se pela execução dos programas sociais desenvolvidos em parceria com o Ministério do Esporte, PELC e Segundo Tempo (PST)<sup>11</sup>, além, é claro, do esporte amador, que beneficiava um público mais heterogêneo.

Em 2010<sup>12</sup>, tendo sido oficialmente cedida pelo governo estadual para o governo federal, assumi uma das coordenações gerais do Ministério do Esporte, passando a atuar na Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e de Lazer (SNDEL), precisamente no Departamento de Políticas Sociais de Esporte e Lazer (DPSEL). No Departamento de Políticas Sociais de Esporte e Lazer, eram realizadas as tratativas para a execução da política social de Esporte e Lazer, por meio da promoção de ações continuadas, mais especificamente a partir da implantação de núcleos do PELC.

Nesse contexto, uma tarefa de novas proporções vinha à tona, pois, a partir daquele momento, em meados de abril de 2010, eu carregava a responsabilidade, como gestora federal, de colaborar para facilitar o acesso de todos ao esporte e ao lazer, buscando reverter o quadro de injustiças, exclusão e vulnerabilidade social que ainda aflige uma parcela

---

<sup>11</sup> Programa que tem por objetivo democratizar o acesso à prática e à cultura do esporte, de forma a promover o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, prioritariamente em áreas de vulnerabilidade social (BRASIL, 2005a).

<sup>12</sup> Cabe ressaltar que, no ano anterior (2009), tendo sido desvinculada da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer, segui lecionando na Rede Estadual de Ensino, colaborando com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Bagé e em contato com a equipe ministerial.

significativa da população brasileira. Minha atuação pautava-se no pressuposto de que “o acesso ao esporte e ao lazer não é somente um projeto de governo, e está presente no aparato legal do Estado brasileiro, com sua importância reconhecida e necessitando ser implantado, portanto, como projeto de Estado” (LAZZAROTTI, 2007, p 112). Tratava-se de compor um grupo que buscava quebrar mitos e preconceitos e, ainda, assegurar maior transparência e participação popular no processo de gestão do esporte e do lazer. O coletivo de gestores(as) da SNDEL, assim como eu, possuía formação e vivência nesse setor.

Atuando no DPSEL, estavam sob minha incumbência as seguintes atribuições: a) subsidiar a formulação, a implementação e a avaliação de programas e ações de cunho social voltados para o esporte como atividade de lazer; b) promover e acompanhar os eventos e a capacitação de recursos humanos destinados ao esporte de participação e ao lazer esportivo; c) realizar estudos e pesquisas com vistas ao desenvolvimento do esporte e do lazer como fatores de inclusão social destinados, em especial, para crianças e jovens em situação de exclusão e risco social, para a terceira idade e para pessoas com deficiências e de necessidades especiais; d) fomentar a democratização do acesso ao esporte e ao lazer; e) promover estudos e análises sobre pleitos, programas e ações na área de atuação; e f) coordenar e acompanhar as atividades de controle e fiscalização dos convênios com objetos afetos à área de competência do departamento (BRASIL, 2011a).

Além de representar o então Ministério do Esporte em conselhos nacionais<sup>13</sup>, buscando construir, inclusive, possibilidades intersetoriais, duas foram as principais tarefas confiadas pela secretária nacional: as tratativas das emendas parlamentares e os desdobramentos a respeito do Termo de Execução Descentralizada (TED)<sup>14</sup>, o qual, meses depois, fora firmado entre o ME e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Em suma, foram seis anos vinculados à gestão federal (2010-2016), em diálogo com gestores(as) e atuando em diferentes estruturas organizacionais. Porém, sempre estive envolvida com os debates que visavam à democratização do acesso ao esporte e ao lazer no Brasil.

Durante aquele período, foi possível constatar as agruras da gestão pública federal, marcada, muitas vezes, por inversão de prioridades, escassez de recursos e excesso de processos burocráticos. Por outro lado, atestei o impacto positivo das ações implantadas e desenvolvidas em parceria com gestores(as) estaduais e municipais, Instituições de Ensino Superior (IESs) públicas, assim como entidades privadas sem fins lucrativos,

---

<sup>13</sup> Direitos da Pessoa Idosa; Juventude; Igualdade Racial.

<sup>14</sup> Denominado Sistema de Formação dos Agentes Sociais de Esporte e Lazer do PELC, por intermédio do Laboratório sobre Formação e Atuação Profissional em Lazer (Oricolé)/UFMG.

comprometidos(as) como a perspectiva de transformação social por meio do esporte e do lazer.

No âmbito acadêmico, finalizei mais uma especialização e, nesse caso, de forma semipresencial, pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), em Gestão Estratégica de Políticas Públicas, voltada para a formação de técnicos e quadros dirigentes da administração pública brasileira.

Naquele mesmo ano (2015), ingressei no Mestrado em Educação Física, pela Universidade de Brasília (UnB), quando busquei analisar a experiência em Monitoramento e Avaliação (M&A) do PELC, desejando saber quais eram as perspectivas e os desafios para o monitoramento e a avaliação no contexto do programa, no que se refere à qualificação da própria ação, de sua gestão e da promoção do controle social (PINTOS, 2017). Foram utilizados como referência temporal os dois mandatos do governo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o primeiro mandato do governo da presidente Dilma Rousseff.

Outra vivência que merece destaque é a participação no Laboratório de Pesquisa sobre Formação e Atuação Profissional (Oricolé), da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO), da UFMG, desde meados de 2014. Ao reunir pesquisadores e alunos de diferentes instituições, pautando-se pelo fazer científico, pelo intercâmbio acadêmico e pela construção de estratégias para o trabalho coletivo de ensino, pesquisa e extensão, o Oricolé colabora significativamente na minha formação. O mesmo pode ser dito sobre o Laboratório de Pesquisa e Formação Sociocrítica e Educação Física, Esporte e Lazer (AVANTE), grupo de pesquisa da Universidade de Brasília, no âmbito da Faculdade de Educação Física (FEF) da Universidade de Brasília, mais especificamente, no período em que cursei o mestrado (2015-2018).

A formação acadêmica permitiu que eu pudesse refletir sobre o aprendido no âmbito profissional. Em licença, desde novembro de 2016, para tratar de assuntos pessoais (inicialmente do mestrado), a convite da gestão federal, segui colaborando, até agosto de 2019 e a distância, como consultora geral de políticas públicas de esporte e lazer, vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com atribuições que perpassavam a mediação de temas entre as duas instituições, a assessoria pedagógica e administrativa, bem como a produção do conhecimento. Ressalto que essa interface promoveu a aproximação com o meio acadêmico e a busca pelo assunto.

De outubro de 2019 em diante, outras vivências profissionais perfizeram a minha trajetória, sendo que todas elas estavam vinculadas à gestão de políticas públicas e à docência no ensino superior público. No âmbito da gestão, tive a oportunidade de atuar em Brasília, na

Secretaria de Estado de Esporte e Lazer (SEL), dirigindo o Conselho de Administração de Apoio ao Esporte (CONFAE)<sup>15</sup>. Em função do trabalho realizado, fui convidada a dirigir a Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos (AGEP)<sup>16</sup>, vinculada ao Gabinete do(a) Secretário(a) de Educação do Distrito Federal. Foram duas experiências desafiadoras e enriquecedoras. Em meio às atividades na AGEP, acumulei funções, durante alguns meses, lecionando, no formato remoto (on-line), no Curso de Graduação em Educação Física, na Universidade do Estado de Minas Gérias (UEMG), atividade profissional a qual segui me dedicando com exclusividade, (re)significando e compartilhando, em minha prática pedagógica, os saberes constituídos na trajetória profissional.

Deste modo, a opção em estudar a trajetória, a construção do saber e as relações com o processo de formação dos(as) gestores(as) que atuaram na gestão federal do lazer, no extinto Ministério do Esporte, tem ligação com o caminho que trilhei que, articulado com minhas escolhas, riscos e incertezas, me trouxe para o presente debate.

## **1.2 O tom da pesquisa: problema, objetivos e relevância do estudo**

Tendo por base esse caminhar e a conseqüente inquietação em torno das carências sociais por esporte e lazer do cidadão e da cidadã brasileiros, estabeleci como premissa que os rumos das políticas públicas passam pela atuação do(a) gestor(a) público(a) e que sua gestão se baseia no conhecimento e na experiência adquiridos sobre a área.

Interessada em conhecer mais sobre a produção do conhecimento no que concerne à gestão de políticas públicas, fiz a opção pelo Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer (PPGIEL), da EEEFTO/UEMG<sup>17</sup>, que oferta os cursos de mestrado e doutorado. Tal escolha considerou a reconhecida competência da Universidade Federal de Minas Gerais, com sua experiência e vivência<sup>18</sup> para o fortalecimento das ações de política

---

<sup>15</sup> Responsável pelo gerenciamento do Fundo de Apoio ao Esporte (FAE), que possui a tarefa de recepcionar, analisar e destinar recursos a projetos esportivos que atendam às finalidades previstas em cada seleção.

<sup>16</sup> Faz parte do Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, que estabelece um conjunto integrado de iniciativas e instrumentos de prospecção, formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas e projetos.

<sup>17</sup> O Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, na modalidade *stricto sensu*. Quanto ao mestrado, foi criado em 2007 e, quanto ao doutorado, em 2012. Ele é considerado uma iniciativa pioneira no país e, no caso do doutorado, pioneira na América Latina, tendo recebido, ao longo de sua história, docentes, profissionais e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, oriundos de várias regiões do país e da América do Sul.

<sup>18</sup> De 2010 a 2019, a EEEFTO foi responsável pelos processos de acompanhamento, monitoramento e formação dos programas de esporte e lazer desenvolvidos pela SNEELIS, extinto Ministério do Esporte e atual Ministério da Cidadania – Secretaria Especial do Esporte.

pública, em especial, no setor do esporte e do lazer. Nesse contato, conheci diversos estudos na Linha de Pesquisa 'Formação, Atuação e Políticas de Lazer', que mantém relação direta com os crescentes debates sobre políticas públicas de esporte e lazer nos últimos anos. Os estudos valorizam as discussões sobre direitos sociais, participação e formação profissional nesse âmbito, dentre outros temas.

No contexto dos estudos desenvolvidos no PPGIEL, a dissertação que me chamou a atenção foi a de Lopes (2009), intitulada *Sobre o fazer técnico e o fazer político: a atuação profissional de lazer no serviço público municipal*, que objetivou conhecer e analisar a atuação do profissional de lazer vinculado ao serviço público no contexto diário de trabalho e identificar e examinar as escolhas desses atores. A autora buscou construir, a partir de representações desses profissionais, um entendimento acerca da política, da estrutura, da natureza do Estado e dos interesses que se legitimam por meio dele, do lazer e de seu tratamento como conteúdo de política pública.

Mesmo que o foco tenha sido os(as) servidores(as) públicos(as) da Secretaria Municipal de Betim (no estado de Minas Gerais – MG) e os(as) gestores(as), essa pesquisa alerta para algumas questões significativas, ao verificar, por exemplo, que, embora exercendo pequeno poder de intervenção nas escolhas de uma gestão, os(as) servidores(as) públicos(as) são importantes atores sociais no processo de constituição de políticas públicas. Certamente essas e outras questões irão emergir ao longo da apresentação do estudo realizado. Porém, o meu olhar voltou-se para a ação técnica e política do(a) gestor(a) público(a), aquele(a) que possui poder discricionário nos limites estabelecidos na lei.

A segunda dissertação encontrada foi a de Ungheri (2014), denominada *Atuação Profissional em Políticas Públicas de Esporte e Lazer: saberes e competências*. Ela está apoiada na ideia de que, para compreender as competências e os saberes necessários à atuação profissional, é relevante considerar a percepção dos sujeitos que, em diferentes graus, desenvolvem esses saberes e competências. O autor se debruça sobre os profissionais da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer de Belo Horizonte (SMEL). Uma vez que as políticas públicas desenvolvidas pelos governos devem focalizar a promoção e acesso ao esporte e ao lazer como direitos legalmente constituídos, o autor aponta que é necessária uma atuação condizente com os objetivos das políticas propostas. Assim, sua análise considera que a gestão dos equipamentos, de infraestrutura e de eventos também fazem parte das responsabilidades do(a) gestor(a).

Além disso, Ungheri (2014) constata que existem dois caminhos complementares à atuação profissional nas políticas públicas de esporte e lazer. O primeiro refere-se à formação

inicial (ou formal) dos sujeitos, com pouco ou nenhum aprofundamento nos conhecimentos relacionados às políticas públicas; e o segundo refere-se ao ingresso do profissional no mercado de trabalho (vivência). Assim, as dificuldades vividas em campo permitem ao profissional identificar as lacunas de sua formação que, no contexto analisado, relacionam-se, principalmente, com os saberes ligados à gestão.

Ao constatar as contribuições de Ungheri (2014) e refletir sobre o diferencial desta pesquisa, percebo que analisar as competências e saberes necessários aos profissionais que atuam nas políticas públicas de esporte e lazer na esfera municipal é tão relevante quanto analisar as trajetórias e saberes dos(as) gestores(as) públicos(as) que atuam no âmbito federal.

A tese de doutorado de Capi (2016), intitulada *Construção de saberes sobre o lazer nas trajetórias de formadores/as do Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC)*, é outro trabalho que dialoga com o estudo que me propus a realizar. Capi (2016) objetivou analisar a trajetória profissional do grupo de formadores do PELC e compreender como os saberes pessoais e da formação profissional foram construídos e articulados com a trajetória desses sujeitos durante a atuação no referido programa. Além disso, o estudo buscou explorar se as experiências de lazer dos formadores influenciaram e/ou foram apropriadas como saber sobre o lazer e a possível relação com a qualificação na formação do profissional para atuar na área. Buscando entender como acontece a construção dos saberes sobre o lazer dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento dos módulos de formação do PELC, o autor considera as particularidades individuais, entendendo que elas se constituem como referência para esses sujeitos.

Capi (2016) constata o que os formadores experimentaram durante a sua trajetória e verifica que essas ações refletem em seu modo de ser, estar, agir e conduzir. Além disso, há um reconhecimento por parte desses sujeitos de que, para atuar no campo do lazer, existe a necessidade de formação cultural, devendo ser manifestada por meio de atividades ligadas às diversas linguagens culturais. Dessa forma, o autor concluiu que as experiências de lazer se manifestam nas intervenções pedagógicas do profissional do lazer, tornando a cultura, simultaneamente, um instrumento de questionamentos e uma esfera de conhecimentos, de saberes, do currículo e da educação, produzidos na vida dos sujeitos e na sociedade. É interessante perceber que esse caminho permite a reinvenção dos sujeitos e da própria ação.

Constato que existem diversas familiaridades entre os desafios colocados para esta pesquisa e o estudo realizado por Capi (2016), justificando a seleção deste trabalho como referência. No entanto, pretendo identificar as experiências de lazer, formação e atuação profissional, além de diagnosticar e compreender como os saberes pessoais e da formação

cultural influenciaram a atuação dos(as) ex-gestores(as) federais.

Sendo assim, essa pesquisa apresenta como objetivo geral analisar as trajetórias dos(as) gestores(as) que chefiaram as secretarias nacionais do Ministério do Esporte (SNDEL e SNEELIS)<sup>19</sup>, responsáveis pelo esporte de participação<sup>20</sup>, considerando seus saberes, os desdobramentos dessas políticas públicas, assim como os desafios relacionados ao lazer e ao esporte como direitos na agenda política do país. Ademais, o estudo tem como objetivos específicos: a) analisar as trajetórias pessoal e profissional que marcaram a identidade dos sujeitos envolvidos na gestão; b) identificar as competências exigidas dos(as) gestores(as) federais; c) diagnosticar e compreender como os saberes pessoais e da formação cultural implicaram na atuação dos(as) ex-gestores(as); d) identificar como os(as) ex-gestores(as) federais analisam suas gestões.

Com relação ao recorte temporal de que trata este estudo, cabe observar que levei em consideração o fato de 2003 ser o ano de criação do Ministério do Esporte e 2018, o ano de sua extinção na estrutura administrativa federal. Destaco que a gestão do esporte e do lazer no Brasil é marcada por instabilidade, apresentando uma trajetória histórica frágil perante o desafio de consolidação de políticas de Estado. Tendo por base a legislação<sup>21</sup> vigente, seu formato se modifica a partir das concepções de esporte e de lazer que norteiam o governo em cada período, do perfil dos(as) gestores(as), assim como dos quadros técnicos responsáveis pela formulação, implantação e desenvolvimento de políticas públicas para o setor.

O desenvolvimento deste estudo foi motivado pelas seguintes razões: a) necessidade de se refletir sobre o papel do(da) gestor(a) público(a) federal de esporte e lazer na condução das políticas públicas de direito; b) necessidade de identificar os saberes e conhecimentos necessários para a atuação na gestão de políticas públicas de esporte e lazer; c) importância de perceber os desafios que estão colocados para esses direitos na agenda política do país.

Assim, nas páginas seguintes, sigo descrevendo o trajeto metodológico do meu caminho investigativo.

---

<sup>19</sup> A Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e Lazer (SNDEL) respondeu pelo esporte de participação, de 2003 a meados de 2010. A partir de então, a Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNEELIS) passou a tratar não só do esporte de participação como também do esporte educacional (até então sob responsabilidade da Secretaria de Esporte Educacional (SNEED)).

<sup>20</sup> No Brasil, três dimensões sociais do esporte (Lei nº 9.615/1998) orientaram a estrutura organizacional (secretarias finalísticas) da pasta ministerial: dimensão de rendimento, dimensão educacional e de participação (lazer). Observo que o esporte de formação foi incluído na lei somente no ano de 2015.

<sup>21</sup> Lei nº 9.615/98 – conhecida como Lei Pelé – o Sistema Nacional do Esporte definido corresponde apenas à estrutura do esporte de alto rendimento e nada, ou muito pouco, trata das demais manifestações esportivas (educacional e participação).

### 1.3 Definindo a direção: o percurso metodológico

Uma vez definido o tema e a problematização que facultassem a definição de objetivos, em diálogo com realidades e teorias, passo à fase seguinte, objetivando apresentar a trajetória que orientou esta investigação, compreendendo a pesquisa como um processo pedagógico que tem caminhos a percorrer, por meio de ‘formas’ que também devem basear-se em conteúdo, perspectivas e teorias (MEYER; PARAÍSO, 2012).

Assim, tendo por base as características da temática escolhida, opto pela pesquisa de caráter qualitativo, uma vez que, no âmbito da pesquisa social, ela pode ser entendida como uma *práxis* que visa à compreensão, à interpretação e à explicação de um conjunto delimitado de acontecimentos que se configuram como resultantes de múltiplas interações, dialeticamente consensuais e conflitivas dos indivíduos, ou seja, dos fenômenos sociais (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Colaborando com este entendimento, Minayo (2003, p. 21) define a pesquisa qualitativa como aquela que “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Vista a amplitude deste tipo de pesquisa, o estudo combinou a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, o que permitiu realizar uma investigação mais minuciosa, de forma a promover o conhecimento detalhado sobre o contexto.

No que tange ao levantamento bibliográfico, entendo que ele é uma etapa fundamental em todo trabalho científico, uma vez que influencia todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que oferece o embasamento teórico do trabalho. “Consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa” (AMARAL, 2007 p. 01).

Assim, utilizei como fontes bibliográficas dissertações, teses, livros, artigos publicados em periódicos de eventos, artigos publicados em revistas e jornais, bem como blogs e outros materiais que se mostraram compatíveis com este estudo. E, visando facilitar a seleção dos materiais, lancei mão de palavras-chave para orientar a busca, tais como: gestão; gestor/a público/a; políticas públicas de esporte e lazer; trajetórias; saberes; formação e atuação profissional na gestão pública de esporte e lazer. Portanto, as referências bibliográficas representam uma forma de sedimentar o debate em torno da atuação do(a) gestor(a) público(a) de esporte e lazer no Ministério do Esporte, colaborando, no meu entender, inclusive, para justificar a pesquisa de campo e seus processos de imersão.

Além disso, opto pela análise documental, um rico complemento para a pesquisa bibliográfica e de campo, uma vez que utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que possivelmente ainda não foram tratadas científica ou analiticamente, com potencial para desvelar aspectos novos relacionados ao tema. Para Gil (1991), nesse tipo de fonte enquadram-se arquivos de órgãos públicos e instituições privadas (associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos), cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc.

Utilizando com fonte de dados o portal eletrônico do atual Ministério da Cidadania/Secretaria Especial do Esporte, busquei informações sobre os seguintes temas:

- a) o Ministério do Esporte – missão, desenhos institucionais, gestores(as) do primeiro escalão (ministros/as), principais iniciativas da Secretaria Executiva etc.;
- b) as secretarias finalísticas responsáveis pelo esporte de participação (SNDEL e SNEELIS): missão, departamentos, funções e equipes;
- c) ações, programas e projetos desenvolvidos pela SNDEL e pela SNEELIS no respectivo período (2003–2018), considerando seus objetivos, público-alvo, principais metodologias e alcance;
- d) relatórios de gestão das pastas ministeriais.

E, por fim, como instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo, realizei entrevistas semiestruturadas, aquelas em que o entrevistador possui um ponto de partida e uma diretriz a seguir. Desse modo, foram entrevistados os sujeitos que estiveram envolvidos no histórico de formulação, implantação e desenvolvimento das ações, programas e projetos de esporte e lazer no Brasil, ocupando o cargo de secretários(as) nacionais.

Destarte, optei por selecionar, para fins desta pesquisa, os(as) gestores(as) que atuaram nas secretarias finalísticas responsáveis pelo esporte de participação<sup>22</sup>, desvinculados(as) da lógica da educação, da performance e do rendimento. Levando em consideração o recorte temporal escolhido (2003-2018), que considera o ano de criação e o ano de extinção da pasta ministerial, realizei um prévio levantamento dos dados e constatei que, no transcorrer desse tempo (15 anos), o Ministério do Esporte contou com sete ministros e 10 secretários(as) nacionais. Sendo esses(as) últimos(as), portanto, os(as) gestores(as) responsáveis pela condução das secretarias finalísticas que trataram do esporte de participação (SNDEL e SNEELIS) tornando-se, assim, foco desta pesquisa.

---

<sup>22</sup> Destaco que utilizo o tempo participação em atenção à Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998), que norteou a estrutura organizacional (secretarias finalísticas) do ME, referindo-me, assim, ao lazer. Porém, estou convicta de que tal denominação não representa a complexidade do fenômeno lazer.

Visando garantir a participação dos(as) 10 ex-gestores(as) nesta pesquisa, utilizei as funções e *sites* do Google<sup>23</sup> para identificar a condição atualizada de cada um(a) deles(as), ou seja, onde trabalham e onde residem. A partir de então, busquei seus contatos pessoais e/ou profissionais (telefones, e-mails, blogs e redes sociais). De posse desses dados, encaminhei uma carta-convite, via e-mail, apresentando-me, bem como o meu orientador e a pesquisa, solicitando retorno sobre o interesse de participar do estudo, no prazo de 15 dias (para não prejudicar/atrasar o cronograma de realização da pesquisa).

Cabe ressaltar que este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (COEP)<sup>24</sup>, por meio do Parecer nº 3.660.510, de 24 de outubro de 2019. Dessa forma, todos os convidados receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido<sup>25</sup> (TCLE). Esse instrumento objetiva esclarecer e proteger o sujeito da pesquisa, assim como o pesquisador, pois, por esse meio, manifesta-se respeito à ética no desenvolvimento do trabalho, dentre outros quesitos imprescindíveis para que haja lisura no processo. Aliás, aos(às) participantes foram garantidos o anonimato e o sigilo absoluto no tratamento das informações.

Assim, à medida em que fui obtendo o retorno dos(as) convidados(as), que, aliás, foi imediato, efetuei o agendamento das entrevistas, que ocorreram entre os meses de outubro e dezembro de 2020 e, de acordo com a opção do(a) entrevistado(a) ou com a possibilidade de acesso a ele(a), foram realizadas no formato remoto (on-line) ou de maneira presencial.

Ainda sobre os participantes da pesquisa, destaco que foram entrevistados nove ex-gestores(as) dos(as) 10 identificados(as), considerando a confirmação do falecimento de um(a) deles(as) no início de 2020.

Dessa forma, realizei três entrevistas de maneira remota e seis no formato presencial<sup>26</sup>. Para operar no formato on-line, utilizei a ferramenta de comunicação instantânea *Google Meet*<sup>27</sup>, a qual disponibiliza a gravação de áudio e vídeo para registrar as entrevistas. Para as

---

<sup>23</sup> Especialmente a Plataforma Lattes/CNPq e o LinkedIn.

<sup>24</sup> É o órgão institucional da UFMG que visa proteger o bem-estar dos indivíduos participantes em pesquisas realizadas no âmbito da Universidade. Disponível em: <https://www.ufmg.br/bioetica/coep/>. Acesso em: 16 jun. 2020.

<sup>25</sup> Este documento permitirá ao(à) participante da pesquisa tomar sua decisão de participação de forma justa e sem constrangimentos.

<sup>26</sup> Nesse caso, em razão da epidemia da covid-19 (doença do coronavírus) /ano de 2019, foram obedecidos os protocolos sanitários próprios para esse tipo de evento, colaborando para a proteção à saúde, como o uso de máscaras, álcool em gel, lavagem das mãos, distanciamento físico de, no mínimo, 2m entre as pessoas, utilização de um ambiente claro, amplo e com boa circulação de ar, dentre outros pontos.

<sup>27</sup> A ferramenta *Google Meet* é um serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo *Google*. Qualquer pessoa com uma conta do *Google* pode criar uma reunião on-line com até 100 participantes e duração de até 60 minutos.

entrevistas presenciais, foi um aspecto facilitador o fato de alguns(algumas) dos(as) entrevistados(as) ainda residirem em Brasília (DF), sede do extinto Ministério do Esporte, ou visitarem a cidade em função de outros compromissos. Porém, cabe observar que a covid-19 influenciou a escolha por entrevistas on-line, visto a preocupação de alguns(as) dos(as) ex-gestores(as) com o risco de contaminação, intensificado pela ausência de vacinação naquele período.

As entrevistas tiveram como foco principal a trajetória, a construção dos saberes, a identificação de competências e as representações construídas pelos(as) ex-gestores(as), sendo eles(as) os(as) secretários(as) nacionais, acerca de suas próprias gestões, levando em consideração outros elementos, como questões culturais, limitações orçamentárias, equipes técnicas e a interação com os demais setores da gestão federal, uma vez que esses temas estão intrinsecamente relacionados, auxiliando a construção do retrato pretendido.

Para tal, elaborei um roteiro que buscou balizar o diálogo estabelecido com cada entrevistado(a), portanto, uma discussão que compreende os temas: trajetórias; saberes; competências; ordenamento institucional; infraestrutura física para gestão das ações; equipe técnica envolvida no planejamento e na execução das ações; formação continuada do quadro pessoal; planejamento orçamentário; disponibilidade financeira; além de programas e projetos prioritários.

Destaco que não houve a intenção de agregar juízos de valor sobre as posturas dos(as) gestores(as), uma vez que o intuito foi conhecer o perfil daqueles(as) que participaram da pesquisa, inteirando-me sobre suas trajetórias e maneiras de fazer, sobre a forma como transitaram entre os saberes relativos ao campo e sobre a realidade de trabalho, identificando as decisões tomadas e os impactos gerados.

Concluído o trabalho de campo, dei início à transcrição das entrevistas. Ter feito a opção por realizar essa tarefa pessoalmente possibilitou-me melhor compreender os sentidos dados pelos sujeitos da pesquisa no momento de suas narrativas.

Em vista do que foi exposto, a análise qualitativa dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, técnica voltada para as características da mensagem propriamente dita, no caso, a mensagem dos(as) ex-gestores(as). Portanto, trata-se de um método de análise das comunicações, que diagnostica o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo(a) entrevistador(a). Assim, utilizei como referencial Bardin (1977), que declara que

a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo

das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens (p. 42).

Buscando garantir prévia organização e significado à análise, o tratamento dos dados ocorreu em etapas. Norteada inicialmente por processos intuitivos, a primeira etapa teve como foco a pré-análise, a partir da sistematização de todo o material levantado. Na segunda etapa, foram definidas as categorias analíticas, a partir do agrupamento do conteúdo que possui semelhança de sentido, considerando os elementos e os temas anteriormente citados e outros que foram surgindo ao longo do desenvolvimento da pesquisa, uma vez que não percebo a análise de conteúdo como um método rígido, mas como um conjunto de meios que visam à revelação do sentido do conteúdo. E, por fim, a terceira e última etapa visou à interpretação mais aprofundada, por intermédio da análise qualitativa do conteúdo em concordância com a bibliografia indicada, buscando captar os nexos e nuances entre as categorias anteriormente definidas.

Em relação aos cuidados éticos, cada participante teve o livre arbítrio de integrar-se ou não à pesquisa. Além disso, todos(as) foram informados de que poderiam retirar o consentimento em qualquer etapa do estudo, sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo, certificando-se da liberdade de acesso aos dados do estudo em qualquer etapa da pesquisa, bem como aos resultados da análise.

Por fim, conforme idealizado no projeto de pesquisa e contando com a devida autorização dos(as) entrevistados(as), tratei de documentar as entrevistas por meio de filmagens, visando garantir um arquivo histórico para a área, com vistas a produzir um documentário de domínio público. Ou seja, um produto que poderá vir a ser entregue posteriormente à defesa da tese. As gravações das entrevistas de todos(as) os(as) ex-gestores(as) foram realizadas atendendo ao cronograma de escrita da tese ou, de forma complementar, quando os(as) entrevistados(as) sentiram-se à vontade para a interação (estando devidamente vacinados(as)).

Uma vez apresentado o caminho estabelecido, passo ao segundo capítulo deste estudo, que aborda a trajetória das políticas públicas de Esporte e Lazer no Brasil.

## **2 A TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESPORTE E LAZER NO BRASIL**

Ao me debruçar sobre a trajetória das políticas públicas de esporte e lazer no Brasil, percebo que estou tratando de um processo histórico contínuo, construído por situações cotidianas, com seus dilemas, barreiras, oportunidades e mudanças. Essas questões me motivaram a voltar o olhar para o passado, buscando reconstruir essa trajetória, visto que, ao longo da história das políticas públicas de esporte e lazer, destacaram-se alguns momentos de mudanças significativas, que repercutem até hoje e que precisam ser considerados no âmbito deste estudo. Este é um caminho para verificar quais estruturas administrativas abrigaram tais dimensões ao longo do tempo e como esse histórico pôde ter influenciado na organização do Ministério do Esporte. Um meio para identificar os(as) primeiros(as) gestores(as), perfis e ações, os sentidos e valores que foram atribuídos ao esporte e ao lazer, quais prerrogativas (afirmação e garantia) foram previstas, assim como quais provimentos (quantidade e diversidade de meios) foram estabelecidos para o pleno exercício desses direitos.

Destaco que, ao tratar do esporte e do lazer, estou falando de fenômenos distintos, mas confluentes. Refletir sobre essas dimensões, no conjunto dos questionamentos aqui apresentados, significa dizer que os assumo – o esporte e o lazer – no contexto das demandas sociais, reconhecendo-os como práticas comprometidas com a formação para a cidadania, vislumbrando uma sociedade justa e consciente da importância da participação humana na construção da vida.

Assim, esse capítulo se destina a localizar o esporte e o lazer no aparato legal e institucional da gestão pública brasileira, mergulhando, de modo mais específico, no percurso federal, e buscando conhecer os fatores que participam da trama que organiza o esporte e o lazer como possibilidades de exercer cidadania em nosso país. Para tal, também busca promover um alinhamento terminológico mínimo, com o intuito de sustentar interpretações futuras sobre as temáticas que dialogam/influenciam com/a atuação do(a) gestor(a) público(a) federal de esporte e lazer.

## 2.1 Apontamentos históricos sobre a relação entre o Estado, o esporte e o lazer no Brasil (1930-1980)

Alguns estudos realizados sobre o esporte apontam o final da década de 1930 como o marco inicial das intervenções do Estado no setor esportivo. Para Linhales (1996), a revolução de 1930 e o período do Estado Novo demarcam essa intervenção de forma mais consistente. Melo (2005) concorda com a autora, ao afirmar que tais ações foram intensificadas a partir de 1937, durante o Estado Novo.

No entanto, a etapa da trajetória política do esporte no Brasil iniciou-se, segundo Linhales (1996), ainda no século XIX, com a influência europeia. Reflexo do processo industrial<sup>28</sup> (que teve seu início na Europa), o crescimento populacional provocou significativas alterações no modo de vida da população, a partir da valorização de novos hábitos, como a prática de exercícios físicos e a realização de passeios públicos (AZEVEDO, 2010). Com a chegada da modernidade, o esporte e o lazer ganharam a atenção do poder público, que passou a investir na doação de terrenos públicos para associações esportivas, visando à construção de sedes ou equipamentos esportivos.

Assim, existe, desde o século XIX, no Brasil, uma preocupação (especialmente por parte de políticos, sanitaristas e engenheiros) com o lazer da população e, portanto, com as questões relacionadas ao reordenamento das cidades brasileiras, de forma que estivessem adequadas para o convívio social, com a oferta de locais como parques e praças (FEIX, 2003).

Uma das políticas pioneiras é o ‘Serviço de Recreação Pública’, criado em 1926 na cidade de Porto Alegre, tendo como objetivo a construção e a implantação de ‘jardins de recreio’. Essa experiência, aliás, serviu de inspiração para ação semelhante em São Paulo – capital – em 1930 (FEIX, 2003; MARCASSA, 2002). Mesmo não se constituindo como um movimento coincidente, as atividades promovidas em São Paulo mobilizavam a organização de programas recreativos para a massa operária e, assim, difundiam o reconhecimento de papéis específicos da recreação na formação de valores e hábitos dos trabalhadores.

Destaco que, não raras vezes, esporte e lazer vêm sendo utilizados como ‘massa de manobra política’, instrumentos de controle social nem sempre conectados com a(s)

---

<sup>28</sup> A industrialização no Brasil pode ser dividida em quatro períodos principais: o primeiro período, de 1500 a 1808, chamado de ‘proibição’; o segundo período, de 1808 a 1930, chamado de ‘implantação’; o terceiro período, de 1930 a 1956, conhecido como fase da ‘Revolução Industrial Brasileira’; e o quarto período, após 1956, chamado de fase da ‘internacionalização da economia brasileira’. Fonte: <<https://brasilescola.uol.com.br/brasil/industrializacao-do-brasil.htm>>. Acesso em: 09 out. 2022.

realidade(s) e a(s) necessidade(s) do país. Aliás, ações públicas vinculadas a uma ideia de educar a população, oferecendo-lhe hábitos saudáveis, justificam uma das principais funções atribuídas às políticas públicas desse setor mesmo na atualidade. Tradicionalmente, esporte e lazer têm sido percebidos como “forma de minimizar os problemas sociais, como prevenção para a ocupação inadequada do tempo livre, principalmente das populações mais pobres” (PINTO; SILVA, 2017, p. 21).

Dessa forma, Ribeiro (1998) afirmava que as políticas públicas – especialmente as de esporte e lazer – eram concebidas, historicamente, com o intuito de estabelecer padrões de comportamento. Portanto, essas dimensões são fruto de determinada filosofia que se limita a estabelecer princípios, com a finalidade de definir diretrizes orientadoras, expressas por meio do regulamento, para atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. Nesse sentido, as políticas que contemplam o esporte e o lazer geralmente facilitam a realização de outros objetivos na gestão do governo.

Essa percepção considera a forma como o Estado Novo foi implantado no Brasil, redirecionando os rumos da ação estatal no setor esportivo. Isso porque, ao reconhecer a crescente importância do esporte para a população (principalmente o futebol), bem como os interesses e os conflitos entre as elites envolvidas em sua administração, o Estado chamou para si a responsabilidade de normatizar, controlar e utilizar as entidades esportivas de acordo com a orientação ideológica nacionalista (RIBEIRO, 1998).

Assim, no que diz respeito ao âmbito estatal, ao comporem o desenho institucional do Estado, esporte e lazer, até hoje, ora aparecem – nas esferas federal, estadual e municipal – como setores subordinados a outras áreas (educação, turismo, saúde, cultura, infância e juventude), ora como um setor próprio, denotando o alcance de uma relativa autonomia das gestões públicas.

Compreendo que tal condição seja reflexo da trajetória institucional federal do esporte e do lazer no Brasil. Isso porque, desde o primeiro registro, em 1937, essas dimensões estiveram vinculadas ao Estado brasileiro e ao plano federal de diferentes formas: como ‘divisão’, ‘departamento’, ‘ministério extraordinário’, ‘instituto’, ‘secretaria’ ou ‘ministério’, sob a responsabilidade de distintos órgãos públicos federais.

Como experiência institucional federal do esporte, criada por intermédio da Lei nº 378, de 13 de março de 1937, e pertencente ao Ministério da Educação e Cultura (BRASIL, 1937), a ‘Divisão da Educação Física’ marcou o início desse histórico, em que o esporte, fenômeno social até então regulado apenas pela sociedade civil e organizado em clubes,

tornou-se questão de Estado. Ao longo do período de existência da Divisão da Educação Física (1937-1970), seis diretores, quase todos militares, responderam pelo setor, com funções administrativas voltadas para a área da Educação Física (VERONEZ, 2005). Aliás, a presença de militares na condução do esporte foi uma das características do governo de Getúlio Vargas<sup>29</sup> na vigência do Estado Novo, sugestionando as políticas seguintes.

Fruto desse período, o primeiro ato legal inteiramente dedicado ao esporte foi o Decreto-Lei nº 1.056, de 19 de janeiro de 1939 (BRASIL, 1939a), que, em seu artigo 2º, criou a Comissão Nacional de Desporto, com o objetivo realizar um minucioso estudo sobre os desportos no país e apresentar ao governo federal o plano geral de sua regulamentação.

No mesmo ano, o presidente Getúlio Vargas criou, por intermédio do Decreto-Lei nº 1.212, de 17 de abril de 1939 (BRASIL, 1939b), a Escola de Educação Física da Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), base para o primeiro currículo de formação de profissionais universitários de Educação Física e Esporte no Brasil.

Dois anos depois, surgiu o que eu chamaria de segundo ato legal no âmbito do esporte. Trata-se do Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941 (BRASIL, 1941), que instituiu o Conselho Nacional de Desportos<sup>30</sup> (CND), um órgão normalizador do esporte brasileiro que, até 1986, “garantiu a total subserviência das entidades esportivas nacionais ao Governo Central, e um amplo manancial legal para o setor” (ALVES; PIERANTI, 2007, p. 11).

Nessa linha do tempo, fruto dos movimentos ocorridos entre 1930 e 1940, um fato que merece destaque no histórico das políticas públicas de lazer é a promulgação do Decreto-Lei nº 5.542, de 1943, que dispôs sobre a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Essa legislação incluiu a regulamentação de um período mínimo de descanso para os trabalhadores (art. 66), intervalo para repouso/alimentação durante o trabalho (art. 71) e o direito às férias (artigos 129 a 153), incorporando novos grupos sociais aos esquemas de proteção social do Estado.

Mesmo em se tratando de mais um exemplo do esforço do Estado para “disciplinar corpos”, trabalhos e tempos da classe trabalhadora, haja vista a criação de políticas de atividades recreativas com o objetivo de ocupar o tempo do não trabalho de forma

---

<sup>29</sup> Foi um advogado, militar e político brasileiro, líder da Revolução de 1930, que pôs fim à República Velha, depondo seu 13º e último presidente, Washington Luís, e impedindo a posse do presidente eleito em 1.º de março de 1930, Júlio Prestes. Fonte: <<https://brasilescola.uol.com.br/historiab/golpe-militar.htm>>. Acesso em: 09 out. 2022.

<sup>30</sup> Extinto em 1993, o órgão foi responsável pela regulação e regulamentação de todos os esportes e suas respectivas federações e confederações no Brasil.

assistencialista, a CLT<sup>31</sup> promoveu o reconhecimento de um ‘tempo social’ que transcendia o mundo do trabalho remunerado, vital à existência humana.

Outra iniciativa de responsabilidade do Estado, marco na trajetória institucional federal do lazer, foi a experiência concretizada em 1946. Trata-se do ‘Serviço de Recreação Operária’ (SRO), criado no estado do Rio de Janeiro, vinculado ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (MTIC), que se destinava a organizar o lazer dos trabalhadores e de suas famílias e tinha o objetivo de “coordenar os meios de recreação da classe operária, prestando aos sindicatos assistência e colaboração” (BRÊTAS, 2008, p. 150).

Contraditoriamente, o SRO, marcado pela ideologia do Estado Novo, possuía como intenção o controle e a manipulação, mas ofertava atividades que ampliavam o universo cultural de seus usuários, com práticas que não faziam parte do cotidiano da massa trabalhadora do período. Porém, é preciso que fique claro que as atividades promovidas nessa época tinham por base princípios utilitaristas, ou seja, a recreação era desenvolvida tendo como objetivos a distração, o descanso e a reposição da força de trabalho (PINTO, 2014).

Como efeito, em busca da difusão de uma política de recreação orientada, surgem, em 1946, no âmbito corporativo, os clubes esportivos-recreativos, tais como o Serviço Social do Comércio (SESC) e o Serviço Social da Indústria (SESI), ambos financiados pelo Estado, visando atender às necessidades de educação, saúde, lazer e ação social dos(as) trabalhadores(as) do comércio e da indústria e de seus familiares (GOMES; PINTO, 2009). Com sedes distribuídas por todo o território brasileiro, o SESC e o SESI colaboraram, desde então, com a prestação de serviços sociais para uma parte da população do país.

Desse período em diante, mais especificamente entre as décadas de 1950 e 1970, a política brasileira passou por significativas transformações, possuindo um caráter universalizante, no que diz respeito à organização dos serviços públicos. Caracterizada pela promoção de atividades esportivo-recreativas orientadas em ruas e praças, a ‘Campanha de Ruas de Recreio’, criada em 1958, foi um exemplo de iniciativa pública que buscou democratizar o acesso da população às ações recreativas no Brasil. A propósito, observando com atenção, podemos afirmar que ela representa, ainda hoje, um modelo de política pública de lazer adotado por muitos municípios e estados brasileiros, também conhecida como ‘Ruas de Lazer’.

---

<sup>31</sup> Estendeu-se, ao ser tratado pela Declaração Universal dos Direitos do Homem, por meio da carta aprovada em 1948, durante a III Sessão Extraordinária da Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU), da Organização das Nações Unidas (ONU), da qual o Brasil é signatário. Em seu art. 24, focou o direito dos homens ao repouso e ao lazer, inclusive à limitação razoável das horas de trabalho e a férias remuneradas, periodicamente.

No entanto, cabe registrar que, em 1964, o país viveu o golpe militar, caracterizado pelo autoritarismo e centralismo na política brasileira. Como efeito, “a suspensão de direitos políticos dos cidadãos, a cassação de mandatos de parlamentares contrários ao novo regime e a suspensão da atividade legislativa” (CARVALHO, 2013, p. 35). Tal regime se caracteriza por uma estrutura política nacional burocrática-corporativista, sistema bipartidário, fortes restrições à liberdade política e política econômica baseada no desenvolvimentismo (CARVALHO, 2002). Segundo Linhares (1996), durante todo o período militar, os principais setores responsáveis por formular a política pública de esporte estiveram sob o comando daqueles simpatizantes pela ideologia do regime (militares ou civis), os quais tinham a postura político-administrativa firmada no poder das técnicas de planejamento centralizado e na racionalidade. Servindo de instrumento para apelos nacionalistas, o sistema esportivo foi estruturado pelos militares com interesses explícitos de desenvolver a manifestação do alto rendimento (BUENO, 2008).

Passados 33 anos desde a criação da primeira experiência institucional federal do esporte, a Divisão de Educação Física, em 1937, houve a sua transformação em ‘Departamento de Educação Física e Desportos’, em 1970, por meio do Decreto-Lei nº 66.967, de 27 de julho de 1970 (BRASIL, 1970). Nesse período, diversos acontecimentos marcaram a trajetória das políticas públicas de esporte e de lazer no Brasil (BRASIL, 1958), dando destaque à relevância do esporte e provocando a mudança de *status* do setor (de Divisão para Departamento), no âmbito do Ministério de Educação e Cultura. A partir de então, dois diretores, os quais eram militares, no período de oito anos, buscaram dar continuidade à regulamentação do esporte no Brasil.

Uma das ações, organizada pelo Departamento de Educação Física e Desportos e iniciada em 1973, foi a Campanha ‘Esporte Para Todos’ (EPT), que gerou repercussão no país. Realizada em parceria com o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL)<sup>32</sup>, a ação ganhou projeção nacional, envolvendo municípios, voluntários e contando com a adesão dos praticantes, destinando-se a massificar a prática de atividades físicas e esportivas (COSTA, 1997). Assim, “cerca de 9,7 milhões de pessoas participaram nos eventos de massa; 10.458 voluntários esportivos foram mobilizados pela rede MOBRAL para a organização de promoções e competições, como as ruas de lazer e as colônias de férias” (PAZIN *et al.*, 2010, p. 22).

---

<sup>32</sup> Foi um órgão do governo brasileiro que se propunha à alfabetização funcional de jovens e adultos, visando conduzir a pessoa humana a adquirir técnicas de leitura, escrita e cálculo, como meio de integrá-la a sua comunidade, permitindo melhores condições de vida.

De acordo com Cavalcanti (1984), os indivíduos engajaram-se nas ações, independentemente dos questionamentos sobre as injunções sociais envolvidas. Dedicada a revelar a essência do discurso do ‘Esporte para Todos’ no Brasil, a pesquisadora conclui que, além de dissimular as desigualdades sociais e representar uma nova ‘religião’, a ação promoveu dependência cultural. Dentre outras consequências, fez desaparecer temporariamente as barreiras sociais de classe, supervalorizando a forma física e a socialização pelo esporte (cultos e dogmas), impondo um processo de modernização cultural às atividades físicas desenvolvidas no tempo livre e vinculando o uso do corpo à publicidade.

É notório o processo de despolitização ao qual a população esteve – e em muitos casos ainda está – submetida, à medida em que ações como o ‘Esporte para Todos’ são promovidas, provocando um afastamento do indivíduo de sua realidade social para cultivá-lo em um espaço esportivo abstrato, condição que precisa ser evitada no âmbito da formulação e implementação de políticas públicas de esporte e lazer.

Em meio a esse movimento no âmbito das políticas educacionais, o Decreto nº 69.450, de 01 de novembro de 1971, consagrou o campo da Educação Física Escolar como um importante difusor de políticas de lazer no Brasil, ao determinar sua obrigatoriedade como prática de atividades esportivo-recreativas em todos os níveis de ensino do país. Se essa aliança entre as políticas de esporte e recreação demonstra uma acentuada preocupação da esfera governamental em fornecer amparo legal para sedimentar os alicerces da Educação Física nos estabelecimentos de ensino, cabe refletir quais intenções permearam esse momento histórico, ou seja, quais pressupostos estiveram subjacentes às iniciativas de regulamentação da Educação Física na escola.

Em busca de informações complementares, constato que, em seu primeiro artigo, o Decreto nº 69.450/1971, fixou a ideia de que a Educação Física, atividade que, por seus meios, desperta, desenvolve e aprimora forças físicas, morais, cívicas, psíquicas e sociais do educando, constitui um dos fatores básicos para a conquista das finalidades da educação brasileira nacional (BRASIL, 1971). O decreto ainda determinava como a Educação Física deveria ser aplicada em cada série da escolarização do estudante, com orientações para sua prática até o nível da graduação.

Para o ensino primário, foram previstas atividades físicas de caráter recreativo, com o objetivo de favorecer o desenvolvimento mental e corporal, melhorar a aptidão física e despertar o espírito comunitário, de criatividade e senso moral dos alunos. No ensino médio, a Educação Física deveria desenvolver atividades que contribuíssem com o aproveitamento e o aprimoramento integrado de todas as potencialidades físicas, morais e psíquicas do estudante.

Já no ensino superior, exigiam-se práticas com predominância de natureza desportiva, assim como nos cursos noturnos de ensino primário e médio. O referido decreto também assegurava que era responsabilidade das instituições de ensino prover instalações e equipamentos, materiais necessários à prática da Educação Física, bem como prestar assistência médica e odontológica tanto para os alunos do ensino primário quanto para os alunos do ensino médio.

Destaco que as estruturas do Estado, à época, não reconheciam os usuários de atividades recreativas como atores sociais, pessoas com necessidades e oportunidades diferentes. Avalio que essas sejam questões que precisam ser percebidas e consideradas a partir do entendimento da escola como espaço da educação, que deve materializá-la por intermédio de um conjunto de atividades educativas de caráter multidisciplinar e transversal. Muito embora a escola continue a reproduzir uma estrutura de exclusão, essa realidade vem sendo alterada ao longo dos anos, a partir de novas políticas e práticas.

Para além do exposto, aponto que as mudanças, no âmbito institucional do esporte, não cessaram. Em 1978, durante o período da Ditadura Militar (1964 a 1985), o ‘Departamento de Educação Física e Desportos’ foi transformado em ‘Secretaria de Educação Física e Desporto’, ainda vinculada ao Ministério da Educação e Cultura<sup>33</sup>. Durante 11 anos, cinco secretários chefiaram o setor, dentre eles, o professor Doutor em Educação Física, o Sr. Manoel José Gomes Tubino<sup>34</sup>, que foi constituído Secretário Nacional em dois períodos distintos (fevereiro a março de 1987 e fevereiro a dezembro de 1989). Os demais secretários tinham carreiras militares, esportivas ou políticas e alguns deles, formação superior em Direito ou Odontologia.

Ao longo de todo o período, do final do século XIX ao início dos anos de 1980, percebe-se uma ação controladora do Estado, consolidada por meio de decretos que legitimaram o poder dos governos de ditar os rumos do esporte e do lazer no Brasil. Porém, tal comportamento fez com que o esporte e o lazer fossem estatizados, sem necessariamente terem sido tratados como direito. Essa afirmação considera a diferença conceitual existente entre massificar e democratizar a prática esportiva e de lazer no país.

---

<sup>33</sup> Para mais informações, vide: Decreto nº 81.454, de 17 de março de 1978 (BRASIL, 1978). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-81454-17-marco-1978-430536-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 14 abr. 2022.

<sup>34</sup> Também foi presidente do Conselho Nacional de Desportos e teve grande persuasão no texto constitucional relacionado ao esporte (CF/1988), defendendo-o como direito social. Fonte: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/cie/52-ministerio-do-esporte/institucional/o-ministerio/historico>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

A propósito, no decorrer da década de 1980, durante o processo de reforma das políticas sociais no Brasil e sob a influência dos manifestos dos organismos internacionais que reagiam aos excessos do esporte de alto rendimento<sup>35</sup>, foi possível identificar uma orientação para o esporte contemporâneo na Carta Internacional de Educação Física e Esporte, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), de 1978. Após a divulgação, “todos os documentos do Esporte (carta olímpica, agendas, conclusões de congressos, manifestos) passaram a também reconhecer o direito de todos às práticas esportivas, defendendo a inclusão social no esporte” (TUBINO, 2010, p. 28). No Brasil, essa orientação influenciou os debates e decisões das políticas seguintes, panorama que começou a modificar-se após 61 anos de políticas focadas no esporte de rendimento, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, na Nova República.

### **2.1.1 A Constituição Federal de 1988 e o novo paradigma: esporte e lazer como deveres do Estado**

No início dos anos de 1980, ainda sob o jugo da Ditadura Civil-Militar (período em que militares escolhiam os presidentes), o Brasil iniciava sua abertura política. Em 1984, o regime havia perdido força e a população foi às ruas pedir redemocratização, por meio de um movimento que cresceu, desenvolveu-se no país e foi denominado ‘Diretas Já’. Diferentes organizações da sociedade civil brasileira, intelectuais, artistas e movimentos sociais exerceram pressão sobre o governo, reivindicando legitimidade política. Solicitavam o desenvolvimento da esfera pública, o que envolvia especialmente a volta das eleições diretas para presidente da República, bem como a implementação de novas leis e a participação da sociedade brasileira nas questões públicas.

Apesar de algumas conquistas, o movimento fracassou no seu principal objetivo, o de que houvesse eleições diretas para presidente da República, visto que o governo ainda controlava o Congresso Nacional e era contrário a essa iniciativa. Assim, o foco passou a ser a elaboração de uma nova Constituição. Embora o processo de elaboração da Carta Magna tenha contado com significativa participação popular (conforme previsto no Regimento Interno Constituinte), o que garantiu a apresentação de propostas por entidades representativas de segmentos da sociedade, “das 288 entidades citadas no primeiro volume

---

<sup>35</sup> O espectro do fenômeno esportivo até então compreendia apenas o rendimento, a alta competição e a performance.

das emendas parlamentares e das 122 emendas propostas por estas entidades, nenhuma era diretamente vinculada ao setor esportivo” (VERONEZ, 2005, p. 252).

Tal panorama podia justificar as características do texto constitucional, bem como o perfil das políticas públicas de esporte e lazer desenvolvidas no decorrer dos anos, tendo em vista as prioridades estabelecidas. Isso porque foi a elite esportiva nacional, representada por entidades tanto públicas quanto privadas, que exerceu protagonismo no encaminhamento de tais sugestões. Como resultado, além da constitucionalização do esporte, caracterizada pelo artigo 217, esse movimento garantiu a sua principal reivindicação: desestatizar as entidades esportivas, assegurando-lhes liberdade de organização e funcionamento (o que havia sido perdido, desde 1941, na Era Vargas, com a criação do Conselho Nacional de Desportos).

Nesse mesmo artigo 217, mais especificamente no capítulo III, chama a atenção o inciso II, que determina: “a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para o desporto de alto rendimento”. Há priorização de recursos públicos para o esporte educacional, seguido do alto rendimento, sem sequer citar a dimensão do lazer (participação), mencionado no próprio texto da Constituição Federal como um direito social.

No que diz respeito ao lazer, a realidade não foi muito diferente. De acordo com Santos (2014), não houve mobilização e organização em torno do lazer que justificasse sua definição como direito social na Constituição Federal/1988. Essa reivindicação ocorreu nos momentos finais dos trabalhos da Constituinte (no Plenário), por intermédio dos próprios constituintes, oportunidade em que o lazer apareceu em uma emenda, pela primeira vez, como direito social. Aliás, compreensões individuais de lazer e do lugar que ele deveria ocupar prevaleceram, trazendo à tona significados heterogêneos.

Foi possível percebê-los através das relações construídas entre ele e a saúde, o esporte, o turismo, as atividades culturais, a cultura. O lazer foi entendido como simples “atividade” por alguns, como “direito fundamental” por muitos, como importante à “realização integral do ser humano” e “possibilitador de novas aprendizagens” por outros, e como uma das “necessidades básicas” dos cidadãos por muitos outros. Revelando que o lazer, as práticas de divertimentos eram compreendidas como fundamentais para a vida dos cidadãos brasileiros (SANTOS, 2014, p. 1324).

Foi então que o lazer passou a configurar na Constituição Federal de 1988 como um direito de todos, em seu capítulo II, artigo 6, igualando-se (no formato da lei) à educação, à saúde, ao trabalho, à moradia, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, como também à assistência aos desamparados (BRASIL, 1988). Já no título VIII (da ordem social), no capítulo III (da educação, da cultura e do desporto), na seção III (do desporto), o

artigo 217 destaca que é dever do Estado fomentar práticas formais e não formais, como direito de cada um. Somente no inciso 3º a dimensão é tratada, ficando estabelecido que cabe ao poder público incentivar o lazer como forma de promoção social (BRASIL, 1988).

Mesmo reconhecendo o avanço legal proporcionado pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), tanto para o esporte quanto para o lazer, diversas foram as críticas endereçadas ao texto constitucional. Marcellino (2008), por exemplo, alerta para o aspecto assistencialista atribuído ao lazer, visto que o parágrafo 3º do artigo 217 apresenta-o como utilidade e não como elemento importante para o desenvolvimento humano. Em concordância, faço a consideração de que observemos que o formato das políticas públicas é geralmente apresentado como meio de minimizar os problemas sociais, de modo que o lazer é justificado somente se estiver agregado a outros conceitos – tais como: o lazer como promoção social (o lazer e a assistência social); o lazer prevenindo doenças (lazer e saúde); o lazer ligado à segurança pública (lazer e segurança pública) – com a expectativa de minimizar ou até mesmo resolver as mazelas impostas à sociedade.

Por sua vez, Menicucci (2006, p. 136) ressalta que “diferentemente dos outros direitos, na CF/88, não foram definidos os princípios, diretrizes, objetivos, os mecanismos e regras institucionais que deveriam orientar a concretização do direito ao lazer”. Dessa forma, percebe-se a presença de um anseio por mecanismos que garantam/concretizem a promoção do acesso a esse fenômeno cultural, de forma universal. Mesmo fazendo parte do conjunto de direitos sociais dos brasileiros, o esporte e o lazer não foram tratados pelo poder público com o devido cuidado, uma vez que não foram definidas políticas para garantir seu acesso. Assim, nos primeiros anos pós-CF/88, o campo do lazer ficou sujeito aos interesses do mercado, bem como à lógica corporativista.

Com a redemocratização do país, novas normas e conceitos passaram a desafiar a relação entre Estado e sociedade. Assim, a década seguinte, de 1990, caracterizou-se por recepcionar uma série de medidas constitucionais que fomentaram, inclusive, a participação popular e a transferência dos serviços sociais por parte do governo federal (autogestão social).

No âmbito da gestão federal, a Secretaria de Educação Física e Desporto, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, foi extinta, em 1990, pelo então presidente Fernando Collor de Melo, que criou, na sequência, a Secretaria de Desportos da Presidência da República (SEDES/PR). Embora mantendo o nome de secretaria, ela passou a receber *status* ministerial, por estar vinculada à estrutura e à agenda pública da Presidência da República.

No período de dois anos, até o processo de *impeachment*<sup>36</sup> do então presidente Fernando Collor de Melo, dois ex-atletas assumiram a gestão da pasta, sendo ambos de reconhecido prestígio no campo esportivo (ZOTOVICI *et al.*, 2013). O primeiro foi um atleta de futebol com notoriedade em seu meio (Clube Flamengo e Seleção Brasileira de Futebol), chamado Arthur Antunes Coimbra, também conhecido como Zico, que ficou pouco tempo à frente da Secretaria de Desportos da Presidência, onde investiu o seu capital esportivo e simbólico. Seu maior legado foi a Lei nº 8.672<sup>37</sup>, de 6 de julho de 1993 (BRASIL, 1993), que instituiu normas gerais sobre desportos e que, aliás, levou o seu nome. O segundo foi um atleta de voleibol, que colecionou muitos títulos e condecorações, Bernard Raizman, medalhista de Ouro no Pan-Americano, em 1983, em Los Angeles, junto à Seleção Brasileira de Voleibol. Após encerrar a carreira como jogador, ele assumiu a Secretaria de Desportos da Presidência, permanecendo até o *impeachment* do então presidente, em 1992.

Na sequência, Itamar Franco, vice-presidente de Fernando Collor de Melo, assumiu a Presidência da República (em dezembro de 1992) e o esporte voltou a vincular-se ao Ministério da Educação (MEC), porém como Secretaria de Desportos (SEDES). Ao longo dos três anos, dois secretários passaram pela pasta, ambos conhecidos pelo setor e com experiência na gestão esportiva.

O primeiro foi Márcio Baroukel de Souza Braga (1992-1994), advogado e empresário, mais conhecido no campo esportivo como Márcio Braga. Foi presidente do Flamengo por seis mandatos e atuou como Subsecretário de Esportes de Pernambuco, anteriormente à ocupação do cargo de Secretário Nacional. Além disso, foi candidato a prefeito da cidade do Rio de Janeiro e deputado federal pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), por dois mandatos, participando do processo constituinte (SANTOS, 2007; ROCHA, 2013). O segundo, Marco André da Costa Berenguer (1994-1995), foi anteriormente Subsecretário de Esportes de Pernambuco (1991-1994) no governo de Joaquim Francisco (PFL).

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso assumiu o poder e criou o Ministério Extraordinário dos Esportes (MEE)<sup>38</sup>. Seguindo a mesma direção que Fernando Collor de Mello, o então presidente optou por um ex-atleta com reconhecida trajetória esportiva e apelo

---

<sup>36</sup> Este foi o primeiro processo vivido no Brasil e na América Latina, resultando no afastamento definitivo de Fernando Collor de Mello do cargo de presidente da República, envolvido em denúncias de corrupção (LORENCINI, 2022).

<sup>37</sup> No formato final, a Lei Zico tornou não obrigatória a implantação de uma gestão empresarial nos clubes de futebol, incluindo a possibilidade de estes clubes realizarem bingos e sorteios de prêmios.

<sup>38</sup> Criado pela MP 813 (BRASIL, 1995a), de 01 de janeiro de 1995, e situado junto ao Ministério da Educação e do Desporto – MED (BUENO, 2008 p. 201).

popular para dirigir a pasta. Foi então que o ex-jogador de futebol Edson Arantes do Nascimento, também conhecido como Pelé, aceitou o convite e comandou o Ministério Extraordinário dos Esportes pelo período de quatro anos (1995 a 1998). Pelé foi considerado, por muitos, como o ‘maior jogador de futebol de todos os tempos’ e eleito o atleta do século passado (SILVA, 2007), emprestando o seu nome para a Lei nº 9.615/1998 (BRASIL, 1998a), a qual vigora atualmente no país. A Lei Pelé reforçou, em parte, as diretrizes estabelecidas pela Lei Zico. Mas foi além, por não se direcionar somente para o futebol.

Assim, o esporte educacional foi apontado como aquele que é praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, tendo como finalidade alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo, sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer. A manifestação participativa (descrita como esporte de participação ou de lazer) foi apontada como aquela em que o cidadão e a cidadã vivenciam as atividades de modo voluntário, englobando as modalidades, quando praticadas, com a finalidade de contribuir para a integração e a qualidade de vida dos praticantes. E, por fim, o esporte de alto rendimento foi citado, com a definição de que pode ser organizado de modo profissional ou não profissional, caracterizado pela prática, segundo as regras desportivas nacionais e internacionais, com a finalidade prioritária de se obterem resultados, isto é, a performance (BRASIL, 1998a)<sup>39</sup>.

Dessa forma, a Lei Pelé reafirmou o esporte e o lazer como direito de todo cidadão, dando ênfase à prática de atividades não formais e à autonomia dos cidadãos para organizarem-se para essa prática, sem fins de rendimento.

Muito embora reconheça o ineditismo da constitucionalização<sup>40</sup> do esporte, uma vez que ela ocorreu em meio a um momento em que outros direitos foram resgatados (sociais, civis, políticos e econômicos), trazendo a garantia do envolvimento do estado (LINHALES, 1996) e promovendo condições para o seu financiamento a partir dos orçamentos da União (VERONEZ, 2005), questiono o formato que assumiu e os efeitos que suscitou nas legislações seguintes, a exemplo da Lei Pelé. Noto que, ao categorizar o esporte em três dimensões, o fizeram de forma cientificamente cartesiana-newtoniana<sup>41</sup>, estanque, reduzindo

---

<sup>39</sup> Recentemente, devido à Lei nº 13.155, de 04 de agosto de 2015, foi incluído à Lei Pelé o desporto de formação, como pode ser verificado no capítulo VI, artigo 3º: “caracterizado pelo fomento e aquisição inicial dos conhecimentos desportivos que garantam competência técnica na intervenção desportiva, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento qualitativo e quantitativo da prática desportiva em termos recreativos, competitivos ou de alta competição” (BRASIL, 2015a).

<sup>40</sup> Somente em 1988 que o esporte adquire *status* de matéria constitucional.

<sup>41</sup> Caracteriza-se por uma visão mecanicista e materialista do conhecimento e da vida. Entende que, para se conhecer o todo, seja necessário dividi-lo em várias partes e estudar cada uma dessas partes individualmente.

a complexidade do fenômeno e simplificando suas formas de existência na sociedade. “Tal concepção de esporte dificulta entendê-lo como uma produção humana que pode ser apropriada de diferentes formas pelas comunidades” (PERES, 2013, p. 64).

Foi nesse mesmo período que a Secretaria de Desportos do Ministério da Educação, por intermédio da Medida Provisória nº 962 (BRASIL, 1995b), de 30 de março de 1995, foi transformada em autarquia federal e denominada Instituto de Desenvolvimento do Desporto (INDESP), desvinculado do MEC e subordinado ao Ministro de Estado Extraordinário dos Esportes. De acordo com as diretrizes da política nacional vigente na época, o instituto atuaria visando prestar apoio técnico e administrativo ao Ministério Extraordinário dos Esportes. Assim, foi presidido, na ordem cronológica, por: Joaquim Ignácio Cardoso Filho (janeiro de 1995 a dezembro de 1997); Ruthênio de Aguiar – interino – (de dezembro de 1997 a abril de 1998); e Luiz Felipe Cavalcante de Albuquerque (de abril de 1998 a junho de 1999).

Em 1999, o esporte mudou seu *status* em termos institucionais. O então Presidente Fernando Henrique Cardoso criou, por meio da Medida Provisória nº 1.794-8, de 31 de dezembro de 1998 (BRASIL, 1998b), o Ministério do Esporte e Turismo (MET) e o INDESP passou a integrá-lo, substituído pela Secretaria Nacional do Esporte, em 2000. Essas mudanças constantes de gestores e do *status* da pasta geraram fragilidade à política do setor esportivo que, mais uma vez, não se consolidou como estrutura independente no âmbito do Estado.

Em seu mandato, o MET contou com três ministros. O primeiro, Rafael Greca (1999-2000), com significativa trajetória política, atuou como prefeito, deputado estadual e federal, e possuía formação acadêmica em Economia e Engenharia Civil. O segundo, Carlos Carmo Melles (2000-2002), também político, com formação acadêmica em Agronomia, atuou como deputado federal e como Secretário de Transporte e Obras Públicas de Minas Gerais. O terceiro ministro do MET foi Caio Luiz Cibella de Carvalho (março a dezembro de 2002). Ele era professor universitário, graduado em Direito e Doutor em Comunicação e Artes e, antes de assumir o MET, foi ministro da Indústria do Comércio e do Turismo, denotando capital cultural e experiência com a gestão de políticas públicas.

Em meio a esse resgate, ganhou destaque, nesse mesmo período, o Estatuto das Cidades (Lei Federal nº 10.257, de 2001). Embora pareça um tema alheio às questões aqui apresentadas, é fundamental frisar que, para que o esporte e o lazer se tornem acessíveis à população, é importante que problemas urbanos característicos das cidades sejam minimizados, tais como a má distribuição de equipamentos e serviços públicos. Ao buscar contribuir com a efetivação dos direitos sociais, é o Estatuto das Cidades quem regulamenta

os artigos 182 e 183 da Constituição Federal. Artigos, aliás, que se propõem a desenvolver apontamentos sobre as funções sociais da cidade, no sentido de problematizar até que ponto interesses particulares vão de encontro dos interesses coletivos e impactam a qualidade de vida da população.

Desse modo, as diretrizes da política urbana do Estatuto das Cidades possuem alguns eixos fundantes: a) instrumentalizar o município para garantir o pleno desenvolvimento das funções da cidade; b) estabelecer uma gestão democrática, garantindo a participação da população em todas as decisões de interesse público; e c) garantir que todos os cidadãos tenham acesso aos serviços, aos equipamentos urbanos e a toda e qualquer melhoria realizada pelo poder público (BRASIL, 2001). Conquistas como o Estatuto das Cidades nos fazem perceber o quão emblemáticos foram os anos 2000, no âmbito federal, ao representarem um marco para a mudança de entendimento de ‘esporte recreativo’ para ‘esporte e lazer’, o que se deu pelo reconhecimento legal desses campos como direitos. Aliás, tal condição pôde ser observada tanto pelas alianças intersetoriais com vários campos, quanto pela “consolidação do esporte de lazer e do lazer como campo de produção de conhecimentos, formação e ação profissionais” (PINTO, 2014, p.73).

O surgimento de órgãos (secretarias, departamentos ou coordenações) responsáveis pela formulação e condução de políticas públicas de esporte e de lazer nas demais esferas governamentais (estadual e municipal) também pode ser considerado um indicativo da importância que esses temas passaram a ter no conjunto de direitos sociais, especialmente a partir da criação do Ministério do Esporte, com seus programas, projetos e ações.

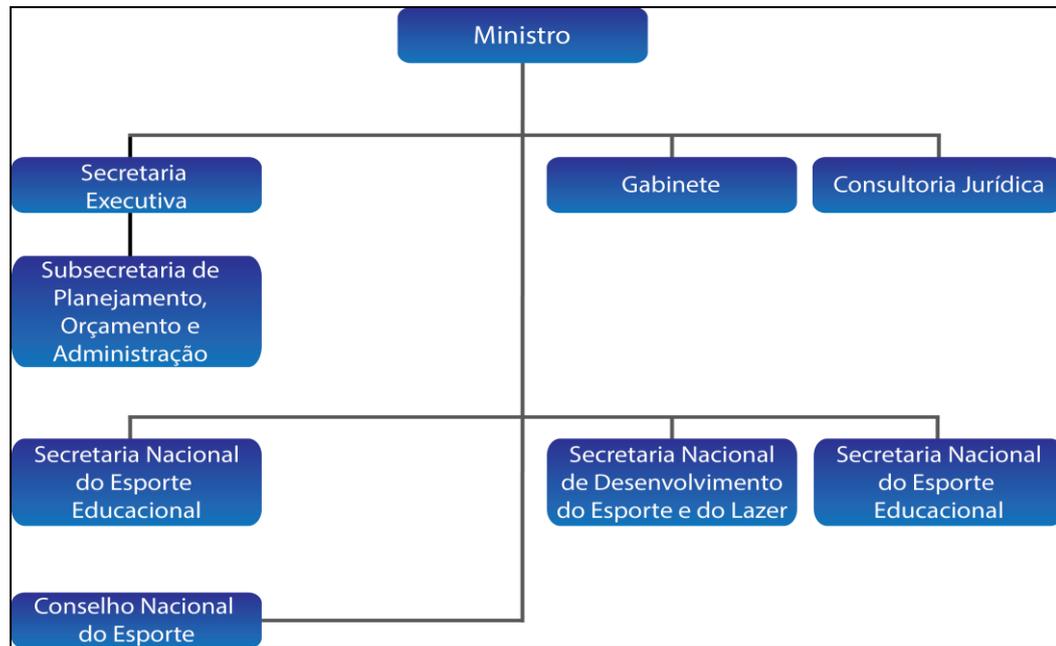
Isto se deu a partir do momento em que, pela primeira vez na história do país, em 2003, um presidente, no caso Luiz Inácio Lula da Silva, atribuiu ao esporte um *status* de Ministério permanente e autônomo. Esse fato proporcionou novas ações políticas, sinalizando, ao que parece, a importância que o novo governo estava dedicando ao campo, por meio de seu fomento e da possibilidade de surgimento dos demais setores governamentais, marcando uma nova era para o esporte e para o lazer no Brasil. A partir desse contexto (criação do Ministério do Esporte), a próxima seção buscará responder como o período de 2003 a 2018 se desenvolveu e que fatos marcaram essa trajetória, considerando a atuação dos(as) gestores(as) públicos(as), especialmente no âmbito do esporte de participação.

### **2.1.2 A gestão do esporte e do lazer no Ministério do Esporte (2003-2018): desenho institucional e principais ações**

Tendo em vista que o esporte e o lazer são reconhecidos na CF/88, é fundamental a definição de políticas sociais que os concretizem. Nesse sentido, a criação do Ministério do Esporte, a partir da Medida Provisória nº 113, de 01 de janeiro de 2003 (BRASIL, 2003b), teve papel relevante no processo. Athayde (2015) ressalta que, até o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, as políticas esportivas careciam de melhor organicidade e estruturação no planejamento governamental. A partir de então, uma nova trajetória começa a ser percorrida na direção da elaboração de programas, projetos e ações para garantir o acesso dos cidadãos ao esporte e ao lazer como direitos.

Com a definição do esporte como fator de desenvolvimento humano, no momento de criação do órgão, o Ministério do Esporte assumiria a responsabilidade de desenvolver uma política focada na democratização do acesso ao conhecimento e da prática esportiva, considerando desde a inclusão social até o alto rendimento. Portanto, coube ao Ministério a missão de “formular e implementar políticas públicas inclusivas e de afirmação do esporte e do lazer como direitos sociais dos cidadãos, colaborando para o desenvolvimento nacional e humano” (BRASIL, 2004a, p. 4). Idealizadas para corresponder às dimensões do esporte – educacional, participação e alto rendimento – as secretarias finalísticas deveriam reconhecer as ações desenvolvidas ao longo da história e criar condições para a implementação de uma política que não se restringisse ao quadriênio da gestão em vigor, mas que se comprometesse com a efetivação de uma política pública.

Isto é, coube ao Ministério do Esporte assumir uma posição de proponente, formulador e articulador, responsabilizando-se pela realização de programas que respondessem às demandas sociais geradas num momento histórico de garantia e de ampliação do conjunto dos direitos. Assim, a partir do Decreto-Lei nº 4.668, de 9 de abril de 2003 (BRASIL, 2003c), o Ministério do Esporte foi estruturado com setores que prestavam assistência direta ao ministro e três secretarias finalísticas. Uma Secretaria Executiva e, sob o seu comando, uma Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, a qual dialogava com o Gabinete do Ministro e com a Consultoria Jurídica, bem como com as Secretarias Nacionais de Esporte Educacional (SNEED); de Desenvolvimento de Esporte e Lazer (SNDEL) e de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR). Além disso, um decreto criava um órgão consultivo: o Conselho Nacional de Esporte, conforme apontado na Figura 1.

**Figura 1:** Organograma do Ministério do Esporte

Fonte: Almeida (2010, p. 61).

Sob a responsabilidade da Secretaria Executiva, destaco as tarefas de coordenar e de supervisionar as atividades das secretarias finalísticas, as quais eram integradas à própria estrutura do ministério. Além disso, havia a missão de colaborar com a definição de diretrizes e políticas no âmbito da Política Nacional do Esporte, assim como com a supervisão e a coordenação das atividades relacionadas aos sistemas federais de planejamento e orçamento, organização e modernização administrativa, recursos humanos e de serviços gerais (BRASIL, 2016a).

Com relação às secretarias finalísticas, coube à Secretaria de Esporte Educacional a missão de democratizar o acesso à prática e à cultura do esporte, de forma a promover o desenvolvimento integral dos sujeitos, por intermédio de programas e projetos esportivos. Com relação à Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e Lazer, coube a ela a missão de democratizar o acesso às práticas e conhecimentos sobre o esporte e o lazer para todos os cidadãos e cidadãs brasileiros(as), bem como desenvolver ações estratégicas que articulassem pesquisa, ações educativas, informação e práticas de gestão de políticas públicas. Por fim, a Secretaria Nacional de Alto Rendimento tinha a missão de coordenar, formular e implementar políticas relativas ao esporte de competição, bem como as diretrizes do Plano Nacional do Esporte (BRASIL, 2016a).

Assim, por intermédio das respectivas secretarias nacionais, o Ministério do Esporte criou e desenvolveu programas, projetos e ações. Dentre eles, destaco os listados no Quadro 1:

**Quadro 1:** Programas, projetos e ações do Ministério do Esporte

Secretaria Executiva	Secretaria de Esporte Educacional (SNEED)	Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e Lazer (SNDEL) - –existente até 2010–	Secretaria Nacional de Alto Rendimento
Conferências Nacionais do Esporte (CNE)	Programa Segundo Tempo – PST (BRASIL, 2005a)	Programa Esporte e Lazer da Cidade – PELC (BRASIL, 2013a)	Rede Cenesp – Centro de Excelência Esportiva (BRASIL, 2002)
Praça da Juventude	Programa Pintando a Liberdade (BRASIL, 2012a)	PELC/PRONASCI. Ministério do Esporte, em parceria com o Ministério da Justiça – MJ (RAMOS, 2011)	Programa Descoberta do Talento Esportivo (BRASIL, 2004b)
Praças do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)	Programa Segundo Tempo no Mais Educação – Ministério do Esporte, em parceria com o Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 2005a)	Rede CEDES – Centro de Desenvolvimento do Esporte Recreativo e do Lazer (BRASIL, 2014b)	Programa Bolsa Atleta (BRASIL, 2020a)
CEUs (Centros de Artes e Esportes Unificados)	Programa Segundo Tempo (BRASIL, 2005a) – Forças no Esporte – Ministério do Esporte, em parceria com o Ministério da Defesa (MD) e Ministério do Desenvolvimento Social (MDS)	Jogos dos Povos Indígenas (BRASIL, 2012b)	Jogos Escolares Brasileiros/Jogos Estudantis Brasileiros – JEBs (ARANTES, 2011)
Construção de equipamentos públicos de esporte e de lazer	Programa Recreio nas Férias (BRASIL, 2015b)	Prêmio Brasil de Esporte e Lazer de Inclusão Social (BRASIL, 2013b)	Jogos Universitários Brasileiros – JUBs (BRASIL, 2003d;

Secretaria Executiva	Secretaria de Esporte Educacional (SNEED)	Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e Lazer (SNDEL) - –existente até 2010–	Secretaria Nacional de Alto Rendimento
			STAREPRAVO <i>et al.</i> , 2010).str
Lei de Incentivo ao Esporte (LIE)			

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Nesse formato, as principais iniciativas federais voltadas para a garantia do esporte e do lazer como direitos sociais estavam vinculadas à SNEED, com destaque para o Programa Segundo Tempo; e à SNDEL, com ênfase para o Programa Esporte e Lazer da Cidade.

O Programa Segundo Tempo (PST) voltava-se para a vivência, o aprendizado e a prática das modalidades como possibilidade de ampliação do repertório esportivo. Tendo como proposta a inclusão e a valorização as diversidades humanas, atendendo crianças e adolescentes de sete a 17 anos em situação de vulnerabilidade social, foi desenvolvido, também, por intermédio da parceria entre o extinto Ministério do Esporte (ME) e o Ministério da Educação (MEC)<sup>42</sup>, com a implantação dos princípios pedagógicos do PST, no Programa Mais Educação<sup>43</sup>, a partir de 2010, por adesão (REIS, 2015).

Nessa parceria, no que diz respeito à divisão de responsabilidades, ao ME coube a tarefa de fornecer os materiais esportivos e didáticos, bem como a formação dos trabalhadores. Ao MEC coube a contratação dos monitores. É preciso destacar o esforço da pasta ministerial esportiva em buscar a ampliação do acesso ao Programa Segundo Tempo, embora os dados mostrem que cerca de 10% (dez por cento) dos estudantes dos ensinos fundamental e médio do país foram beneficiados com a proposta de democratização da prática esportiva. Isso porque, em 2013, mais de 3,7 milhões de crianças e adolescentes foram atendidos pelo programa, denotando uma pequena abrangência, mesmo incluindo aqueles assistidos pelo Programa Mais Educação (BRASIL, 2013c).

Outra vertente do Programa Segundo Tempo foi o Programa Forças no Esporte (Profesp), desenvolvido pelo Ministério da Defesa (MD), com o apoio do Ministério do

<sup>42</sup> Instituído pela Portaria Normativa Interministerial 17/2007 (BRASIL, 2007) e regulamentado pelo Decreto-Lei nº 7.083/2010 (BRASIL, 2010a), busca ampliar a jornada escolar dos estudantes da rede pública do ensino fundamental de todo o Brasil.

<sup>43</sup> É um programa que amplia o tempo e o espaço educativo dos alunos da rede de ensino público do Brasil, contribuindo para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens.

Desenvolvimento Social (MDS), atual Ministério da Cidadania (MC). A parceria previa o desenvolvimento das ações do Programa Forças no Esporte nos espaços das Forças Armadas, com a garantia de serviços médicos e odontológicos, por parte do MD. O pagamento de recursos humanos, a aquisição de materiais, bem como a realização de formações para os(as) professores(as), estavam sob a responsabilidade da Secretaria Especial do Esporte (SEE) e a disponibilização dos espaços e o reforço alimentar eram garantidos pelo extinto Ministério do Desenvolvimento Social, atual Ministério da Cidadania.

Com relação ao alcance dessa parceria, no ano de 2015, 21.000 crianças e adolescentes foram atendidos em mais de 120 unidades das Forças Armadas (BRASIL, 2016b). Essa ação foi estruturada em quatro eixos: 1 - ênfase nos grupos em situação de risco e vulnerabilidade social; 2 - melhoria da qualidade de vida, a partir do acesso às práticas esportivas; 3 - desenvolvimento e acompanhamento de novos talentos; e 4 - aproximação e inserção das Forças Armadas nas comunidades e áreas de fronteiras.

Sem esquecer o caráter temporal e ciente de que todo programa ou projeto social pode sofrer constantes atualizações em seu percurso, cabe refletir sobre a sua gênese à luz de princípios norteadores, objetivos idealizados, público-alvo, impactos esperados, dentre outros aspectos. Isso porque se espera que a ação pública transcenda a simples oferta de atividades, devendo, portanto, estar articulada às demandas da sociedade e voltada para a construção de direitos sociais (HÖFLING, 2001).

Nessa perspectiva, o estudo de Athayde (2009), concluiu que havia elementos suficientes que respondiam e, ao mesmo tempo, sustentavam a ideia de que “há uma forte relação entre a gestão, o modelo conceitual e os efeitos inerentes à formulação, implementação e desenvolvimento do PST e que esse vínculo é permeado por contradições” (p. 160). Tal incongruência pode ser identificada tanto no que diz respeito às ações internas do Ministério do Esporte como na confrontação entre o proposto pelas instâncias ministeriais e o realizado na ponta, ou seja, nos núcleos do programa social.

Dentre os dados apresentados, algumas questões em torno da gestão do programa chamaram a atenção. A primeira diz respeito à distribuição do PST no território nacional, uma vez que foi identificada sua presença predominante em regiões e estados dotados de consideráveis receitas orçamentárias e que, historicamente, eram privilegiados pelas ações governamentais. Esse aspecto revelou uma contradição, tendo em vista que o programa se destina a assistir regiões localizadas em áreas de risco social.

De acordo com Matias (2013),

o estado com maior número de beneficiados é São Paulo, com aproximadamente 362.214 crianças atendidas até 2010. Contudo, o destaque fica com o Distrito Federal (DF), uma unidade pequena da federação, que contabilizou mais de 230 mil atendidos, atrás somente o Estado de São Paulo, do Rio de Janeiro, da Bahia e de Minas Gerais (p. 10).

Esse dado denota um distanciamento entre a elaboração e a execução das ações da gestão e, mais especificamente, entre a diretriz que norteia a implementação do PST e a sua execução. Além disso, faz refletir sobre o papel do(a) gestor(a) público federal, responsável pela ação, diante da tarefa de fazer cumprir os objetivos estabelecidos nos documentos orientadores<sup>44</sup> do programa social, definindo estratégias que garantam a chegada do programa a áreas de risco social.

Outra tema que chamou a atenção foi a propaganda do PST, embora os dados identifiquem a escola como principal meio de divulgação do programa, Athayde (2009) evidencia que:

a prestação do ME em divulgar as ações do PST apresenta finalidades camufladas que se configuram em pressupostos para apontarmos a propaganda do PST como prática de outdoorização da política, que apresenta cunho partidário e personalista (p. 167).

Trata-se de um dado preponderante, uma vez que a escolha (política e de gestão) por uma determinada ação pode promover impacto no desenvolvimento geral da política esportiva e de lazer. Matias (2013) reforça esse entendimento, ao afirmar que o PST “tornou-se o principal produto, conhecido e reconhecido em âmbito nacional e internacional, sendo inclusive exportado para outros países” (p. 8).

Matias (2013) refere-se à priorização do PST em detrimento de outros programas, projetos e ações sociais do ministério, o que significa preferência orçamentária e pressupõe condições estruturais e recursos humanos condizentes. Além disso, de acordo com o autor, há benefícios, em termos de visibilidade partidária e pessoal, para os(as) gestores(as) vinculados ao PST. Assim sendo, há indícios de que o esporte é utilizado como mecanismo de propaganda de outros interesses (político) e não somente daqueles formalmente divulgados.

A consolidação de uma política pública não se dá de forma homogênea e equilibrada e acontece por meio da correlação de forças, permeada por disputas e interesses. Para Faleiros (2007), é nesse cenário que aparecem as alternativas possíveis de uma política

---

<sup>44</sup> Uma espécie de manual que se propõe a apresentar diretrizes e aspectos estruturantes que devem ser considerados, quando da proposta de planejamento técnico pedagógico, bem como da execução do programa social.

pública e social para o esporte, apoiada num pseudo-equilíbrio entre as forças presentes e os interesses em jogo.

Dentre acertos e contradições, o PST pode ser considerado um importante programa esportivo, tendo em vista o histórico das políticas sociais do extinto Ministério do Esporte e, uma vez comparado ao programa social que o antecedeu, o Esporte na Escola (BRASIL, 2006a)<sup>45</sup>, o PST “avançou em aspectos de gestão (logísticos e administrativos) e conceituais (pedagógicos)” (ATHAYDE, 2009, p. 161). Por fim, ressalto que o trabalho realizado pelas equipes colaboradoras<sup>46</sup> nos estados, responsáveis pelos processos formativos e pelo acompanhamento dos convênios, é outro destaque sobre as ações desenvolvidas no Segundo Tempo.

Trazendo a análise para o foco deste estudo, a SNDEL (BRASIL 2008; 2011a) pode ser considerada uma inovação, uma vez que buscou atender à antiga e sufocada necessidade da comunidade, vinculada ao esporte de lazer ou de participação. Aliás, de acordo com Castellani Filho (2007), a pasta foi idealizada sob a perspectiva da reconceituação da ideia de desenvolvimento, visto que se pretendia ampliar as possibilidades de o esporte ser identificado como patrimônio cultural da humanidade, passível de direito, sustentando a premissa da inclusão social. Tal conceito era defendido no contexto da nomenclatura da própria Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e Lazer, composta por dois departamentos – Departamento de Ciência e Tecnologia do Esporte (DCTEC) e Departamento de Políticas Sociais de Esporte e Lazer (DPSEL) - e pelo e Gabinete do(a) Secretário(a) Nacional.

Sob a responsabilidade do DCTEC, estava a Rede CEDES, política criada para contribuir com o desenvolvimento do conhecimento pedagógico e científico de esporte e lazer. Essa rede tinha como objetivo o fomento, a criação e a consolidação de grupos de estudos e pesquisas sobre políticas públicas cadastrados na plataforma Lattes<sup>47</sup> do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e de Centros de Memória; bem como a produção e a divulgação de publicações e a realização de eventos científicos e

---

<sup>45</sup> De acordo com o Relatório do TCU (2006, p. 22), “O Programa Segundo Tempo surgiu oficialmente em 3/10/2003, com a assunção do novo governo, como um realinhamento estratégico do Esporte na Escola desenvolvido pela gestão anterior.

<sup>46</sup> Rede de Especialistas que coordenava os processos pedagógicos e administrativos do PST, via Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

<sup>47</sup> Trata-se de um ambiente virtual criado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, o CNPq. Ela tem o objetivo de integrar, em um único sistema, as bases de dados de currículos, grupos de pesquisas e de instituições de todo o país. Mais informações em: <https://lattes.cnpq.br/>. Acesso realizado em: 14 abr. 2022.

tecnológicos. Cobia ao DCTEC valorizar o conhecimento científico e tecnológico historicamente produzido e fomentar a produção e a difusão de novos estudos sobre a gestão de políticas públicas de esporte e lazer, com vistas a qualificar a atuação de gestores(as) no setor (BRASIL, 2004a).

Ao Departamento de Políticas Sociais de Esporte e Lazer era dada a missão do cuidado com as tratativas para a execução da política social, por meio da promoção de ações continuadas, mais especificamente a partir da implantação de núcleos de esporte recreativo e de lazer do PELC. Assim, cobia ao DPSEL contribuir para a efetivação do direito e, portanto, para a promoção do acesso às práticas esportivas, recreativas e de lazer em todo território brasileiro, considerando características regionais, interesses e necessidades locais (BRASIL, 2004a).

Por sua vez, o Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC), voltado para a promoção da convivência social, de forma intergeracional, envolveu todas as faixas etárias e pessoas com deficiência residentes nos centros urbanos e nos territórios culturalmente diferenciados (indígenas, quilombolas, ribeirinhos, dentre outros), por intermédio da democratização da prática de atividades físicas, culturais e de lazer (BRASIL, 2004c).

Para atingir esses objetivos, as diretrizes pedagógicas nortearam a implantação e o desenvolvimento dos núcleos de esporte e lazer. Dentre as diretrizes, destaco: a auto-organização comunitária; o trabalho coletivo; a intergeracionalidade; o fomento e a difusão da cultura local; o respeito à diversidade (cultural, sexual, étnica e religiosa); a intersetorialidade e a municipalização/institucionalização do setor (BRASIL, 2016c).

Concordo com Mascarenhas (2007, p.18) quando aponta que o programa tem como perspectiva “a problemática do lazer em suas inter-relações com a educação e a cidadania”, buscando, de acordo com Castellani Filho (2007), a autonomia esportiva e de lazer do cidadão.

Observo que, inicialmente, o programa esteve ancorado em três eixos: a) a implantação de núcleos; b) a implantação dos Centros de Desenvolvimento de Estudos do Esporte Recreativo e do Lazer (Rede Cedes); e c) a implantação e modernização de infraestrutura para Esporte Educacional, Recreativo e de Lazer (BRASIL, 2012c). Porém, seu escopo sofreu modificações ao longo dos anos, especialmente a partir de 2011, com o processo de reestruturação do ME, que representou um divisor de águas para as ações pautadas na inclusão social, que passaram a ser tratadas como coadjuvantes, tendo em vista o protagonismo assumido pelo alto rendimento.

Nesse momento, os processos pedagógicos e estruturais do PELC foram revisitados e o programa passou a se apoiar em três eixos fundamentais: a) a implantação e o desenvolvimento de núcleos de esporte e lazer<sup>48</sup>; b) a formação continuada; c) o monitoramento e a avaliação das ações (BRASIL, 2016c). Tratadas de forma isolada, tais iniciativas não se mostram suficientes para garantir a ampliação do acesso e a qualidade pretendida pelo programa. Porém, uma vez embricadas, podem representar adoções imprescindíveis para o enfrentamento das complexidades que caracterizam a ação governamental no mundo contemporâneo.

Entre 2004 e 2011, o PELC atendeu cerca de 11 milhões de pessoas em todo o país (BRASIL, 2011b, p.352). Desde a criação do programa, em 2003, até julho de 2010, houve investimento de R\$ 150.580.268,00, em 670 convênios, que permitiu 10.602.559 atendimentos de cidadãos de 1.277 municípios com atividades de esporte recreativo e de lazer. Foram gerados 18.995 postos de trabalhos e capacitados 22.898 agentes sociais e gestores (BRASIL, 2011b, p. 352).

Apesar dos dados expressivos, o governo federal sempre esteve distante da condição de democratizar, na amplitude do termo, o acesso ao esporte e ao lazer. Em se tratando do PELC, “ao longo dos anos, houve uma contenção de recursos para o Programa com a priorização no ME dos programas de esporte de alto rendimento e, no âmbito social, do Programa Segundo Tempo” (MATIAS; ATHAYDE; MASCARENHAS, 2015, p. 146).

Além disso, algumas tentativas de seleção de projetos com vistas a dar vazão aos poucos recursos existentes, prioritariamente para aquelas regiões de maior vulnerabilidade social (princípio do PELC), não foram bem-sucedidas. Dedicados a traçar um perfil das prefeituras que participaram da seleção de projetos do PELC – Edital 2013 – e não alcançaram a média estabelecida (cinquenta pontos), Santos, Starepravo, Menezes e Melo (2019) constataram que a ausência de capacidade técnica é um dos marcos das desigualdades entre os municípios brasileiros, potencializando as chances de proponentes vulneráveis não ultrapassarem a média requerida.

Oliveira (2006, p. 280) aponta que

a capacidade técnica de gestionar o planejamento de políticas públicas é apontada como outro limitador dos países em desenvolvimento. Faltam recursos humanos capacitados e motivados, equipamentos, experiência e competência técnica dos órgãos responsáveis para planejar as políticas públicas.

---

<sup>48</sup> Para todas as idades e públicos, incluindo os povos e comunidades tradicionais.

Não obstante, dados da SNEELIS, a partir da implantação de um sistema on-line<sup>49</sup> de coleta, alimentação, armazenamento e processamento contínuo das informações, apontaram para o desafio de democratizar o lazer e o esporte recreativo. Para tanto, a principal dificuldade era levar o programa para todas as regiões brasileiras, de maneira mais igualitária, com ênfase nos municípios de pequeno porte que tinham desempenho socioeconômico inferior e baixo grau de institucionalização da política de esporte (SOARES; GUADANINI, 2018).

Nesse sentido, o PELC foi idealizado para beneficiar municípios menores e áreas de maior vulnerabilidade social, pois, no primeiro documento orientador (BRASIL, 2003a), esses eixos constituíram os critérios que orientaram a seleção dos 10 municípios-piloto do programa. Considerando que a implantação do PELC teve início em 2004 e que os resultados apresentados compreenderam os convênios de 2012 a 2015, possivelmente tais objetivos foram se perdendo ou sendo modificados no horizonte da gestão federal, deixando de ser considerados como critério de seleção dos municípios beneficiários.

Além disso, os dados do sistema indicaram que os benefícios mais reportados pelos usuários foram o desenvolvimento pessoal – autoestima e melhoria no convívio social com 23,7% – e a melhoria da qualidade de vida – condicionamento físico, dentre outros, com 23,1% (SOARES; GUADANINI, 2018). Esses dados são significativos, tendo em vista a dificuldade dos gestores conveniados em entender a proposta do programa, o que pode ser explicado pelo predomínio no setor do modelo piramidal<sup>50</sup>, historicamente vinculado ao esporte de alto rendimento.

Assim como o PST, o PELC também viveu experiências intersetoriais e, em especial, cito a parceria entre o Ministério do Esporte e o Ministério da Justiça, por meio do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), de 2008 a 2010. Mantendo o seu desenho/propósito, o PELC/PRONASCI foi proposto em cidades mapeadas pelo Ministério da Justiça e caracterizadas por altos níveis de violência e homicídios de jovens. Essa iniciativa representou não apenas uma perspectiva no rol de ações educativas de esporte recreativo e de lazer, mas também a ampliação da parceria, com a construção de praças esportivas e a fabricação de materiais esportivos por detentos(as) e ex-detentos(as), por meio do Programa Pintando a Liberdade.

---

<sup>49</sup> Trata-se de um sistema de monitoramento e de avaliação denominado Mimboé, uma tecnologia social, formulada em 2013, para a gestão dos programas PELC e Vida Saudável. Tem como base 155 convênios celebrados com 150 municípios e vigentes no período entre 2012 e 2015.

<sup>50</sup> Trata-se de cadeia hierárquica (prioridades) que rege o funcionamento do esporte no Brasil.

É importante reconhecer nessas ações uma tentativa de aproximação de agendas como forma de otimizar esforços e recursos em função de interesses comuns, desde que se garantissem metodologias apropriadas para o alcance dos princípios pedagógicos das ações, agregando novos valores e servindo como meio de superar a lógica fragmentada do desenvolvimento de políticas públicas para o setor.

Mesmo diante de poucos recursos e longe de implementar uma política universal de esporte e lazer, o PELC contribuiu para a alteração de cenários sociais durante a sua vigência, orientando nesse ínterim os caminhos a serem percorridos pelas entidades (especialmente públicas), para garantir a sua continuidade<sup>51</sup> após o término da parceria com o Ministério do Esporte. Deste modo, o governo federal promovia aporte financeiro e pedagógico aos municípios, para que, após 24 meses de vigência dos convênios, eles pudessem conduzir suas próprias políticas públicas de esporte recreativo e de lazer (PINTOS, ATHAYDE, GODOFLITE; 2017).

Para além de promover o acesso ao esporte e ao lazer para uma parcela da população, o PELC fomentou a formação<sup>52</sup> de quadros para a atuação no campo. Assim, a formação presencial e a distância, bem como o monitoramento e a avaliação, constituíram-se como processos inovadores nas políticas públicas de esporte e lazer, tendo em vista a inexistência, no país, de outras iniciativas sistematizadas no campo, vinculadas ou não ao programa.

Aliás, cabe destacar mais uma iniciativa do Ministério do Esporte, no âmbito da SNEED e da SNDEL, diante da baixa capilaridade das políticas nacionais de esporte e lazer no âmbito local e da necessidade de qualificação dos processos formativos de gestores(as), coordenadores(as), professores(as) e agentes sociais que atuavam frente aos programas PST e PELC. Trata-se das parcerias firmadas com as Universidades Federais do Rio Grande do Sul (UFRGS)<sup>53</sup>, em 2006, e de Minas Gerais (UFMG)<sup>54</sup>, em 2010. Essa iniciativa emerge como resposta às recomendações do Relatório de Auditoria de Natureza Operacional no Segundo Tempo – Acórdão 2014/2006<sup>55</sup> (BRASIL, 2006b), do Tribunal de Contas da União, com

---

<sup>51</sup> A municipalização foi incorporada à Diretriz do PELC a partir de 2013 (BRASIL, 2013).

<sup>52</sup> “Nos quatro anos de análise do sistema de monitoramento (2012 a 2015), houve 338 eventos de formação e 10.225 agentes sociais de esporte e lazer formados” (SOARES; GUADANINI, 2018, p. 153).

<sup>53</sup> Estruturação pedagógica, capacitação de recursos humanos, acompanhamento e avaliação dos Projetos e Programas de Esporte Educacional da Secretaria de Educação, Esporte, Lazer e Inclusão Social

<sup>54</sup> Acompanhamento técnico pedagógico dos programas e projetos desenvolvidos pela Secretaria Nacional de Esporte, Lazer e Inclusão Social voltados ao esporte de participação, lazer e inclusão social.

<sup>55</sup> Verificar em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO28699/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse\\_](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO28699/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse_) Acesso em: 01 jun 2020.

vistas a contribuir para a melhoria do programa e que orientaram que fossem firmadas parcerias com universidades que ofertassem capacitação semelhante aos programas.

A partir da expertise não só no âmbito da formação como também da formulação, do acompanhamento, do monitoramento e da avaliação, tanto a UFRGS quanto a UFMG assumiram, no decorrer dos anos, papel estratégico na formação das políticas e dos programas, projetos e ações nas dimensões do esporte educacional e de participação/lazer da pasta ministerial.

Além de bolsistas atuando nas áreas técnica e pedagógica do Ministério do Esporte, as parcerias disponibilizaram para a secretarias nacionais uma rede de profissionais, situados em diversas localidades do país, com formação e experiência na gestão de políticas públicas de esporte e lazer. E, assim, em contato direto com os(as) gestores(as) dos governos e/ou administrações locais (prefeituras, universidades federais, ONGs) dos municípios onde as ações eram desenvolvidas, esses profissionais tinham como objetivo socializar conhecimentos e orientar, em âmbito nacional, a implantação e a execução das ações. Além disso, os bolsistas atuaram como cogestores(as), apoiando o governo central na promoção de um processo de descentralização das demandas de uma pasta ministerial pequena com burocracia reduzida.

A Tomada de Contas do ME, de 2003 (BRASIL, 2003e), informa que a pasta contou com o menor orçamento de todos os ministérios instituídos pelo governo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, com um total de R\$ 377.122,932 milhões de reais, sendo que 55% desse valor decorria de emendas parlamentares. Ainda hoje, como Secretaria Especial de Esporte, é um dos menores órgãos do Executivo Federal tanto em relação ao número de servidores(as) quanto ao montante orçamentário destinado ao órgão. Essa situação reflete as condições em que as políticas públicas são desenvolvidas nessa área.

Configurando-se como um espaço de debate, formulação e deliberação, as Conferências Nacionais do Esporte, ação coordenada pela Secretaria Executiva do Ministério do Esporte – também merecem evidência. Isso porque colaboraram para a estruturação do setor, inaugurando uma nova forma de atuar na implementação das políticas públicas de esporte e lazer para o país: mais participativa e democrática. As três edições realizadas, nos anos de 2004, 2006 e 2010, caracterizaram-se por mobilizar um número significativo de delegados e convidados, representantes de diferentes esferas e entidades, em atenção à lógica de organização que previa o desenvolvimento de três etapas (municipais, estaduais e nacional), com a participação na etapa nacional dos delegados eleitos na etapa estadual (com direito a voto).

Com a participação de 861 delegados, os quais foram eleitos em 60 conferências municipais e 116 regionais, que aconteceram em 876 municípios brasileiros, a I Conferência Nacional do Esporte (BRASIL, 2004d), realizada em 2004, envolveu mais de 83 mil pessoas em torno do tema ‘Esporte, Lazer e Desenvolvimento Humano’. Teve como resultado

a indicação das potencialidades e dificuldades do esporte nacional, a aprovação dos referenciais para uma nova Política Nacional do Esporte, a resolução de criação do Sistema Nacional do Esporte e do Lazer e, ainda, as Propostas de Ação para cada um dos eixos temáticos que integram o documento final da Conferência (BRASIL, 2005b, p. 20).

Além disso, a partir da Resolução da I CNE (BRASIL, 2004d, p. 15), ficaram estabelecidos os princípios do Sistema Nacional do Esporte:

1. O projeto histórico de sociedade comprometido com a reversão do quadro de injustiça, exclusão e vulnerabilidade social ao qual se submete grande parcela da nossa população;
2. O reconhecimento do esporte e lazer como direitos sociais;
3. A inclusão social, compreendida como a garantia do acesso aos direitos sociais de esporte e lazer a todos os segmentos, sem nenhuma forma de discriminação, seja de classe, etnia, religião, gênero, nível socioeconômico, faixa etária e de condição de necessidade especial de qualquer natureza;
4. A gestão democrática e participativa, com ênfase na transparência no gerenciamento dos recursos.

Em decorrência dos encaminhamentos da I Conferência Nacional de Esporte, ‘Construindo o Sistema Nacional do Esporte e Lazer’ foi o tema da II edição, realizada dois anos depois, em 2006. Desse evento participaram 846 delegados eleitos nas etapas estaduais, com base nas 326 conferências regionais/municipais, que envolveram 2.242 municípios. A conferência foi organizada a partir de quatro eixos fundamentais: 1 - organização, agentes e competências; 2 - recursos humanos e formação; 3 - gestão e controle social; e 4 – financiamento. A II Conferência Nacional do Esporte (BRASIL, 2006c), deveria:

abrigar uma discussão aprofundada e uma reflexão avaliativa da implementação da Política de Esporte no Brasil, visando à (re)construção do Sistema Nacional de Esporte e Lazer, tendo em conta as esferas local, municipal, regional, estadual e federal, os poderes, as instâncias e instituições que o constituem, bem como as responsabilidades sociais que lhe competem, procurando avançar na articulação das ações dos agentes que atuam nesse segmento, oferecendo à sociedade serviços de qualidade que garantam o acesso ao esporte e ao lazer como direitos sociais (p. 3).

Cabe destacar que:

a concretização de um Sistema Nacional de Esporte e Lazer é um passo importante para a organização de um regime de colaboração entre os entes federativos, para coordenar as políticas de esporte e lazer nacionais, estaduais e municipais, bem como organizar um padrão de financiamento mais equânime entre essas instâncias (ATHAYDE; MATIAS, 2018, p. 41).

Considerando esse momento da história, destaco o empenho do governo federal em consolidar o lazer e o esporte como direitos sociais fundamentais, de acordo com os princípios da democratização e da inclusão social, bem como em (re)construir o Sistema Nacional do Esporte. Porém, no decorrer dos anos, significativas mudanças aconteceram na pasta ministerial, as quais envolveram, por exemplo, alterações no quadro de agentes públicos (primeiro, segundo e terceiro escalões); mudanças administrativas no que se refere aos procedimentos internos e variações nas prioridades da pasta em relação às manifestações esportivas.

Diferentemente do intervalo realizado entre a primeira e a segunda edições, a III Conferência Nacional do Esporte foi desenvolvida somente em 2010, quatro anos após a segunda edição (BRASIL, 2010b). Além disso, o foco das discussões anunciava um novo olhar da gestão federal, considerando o interesse do governo brasileiro em sediar megaeventos esportivos e, portanto, o debate foi associado à construção de uma potência esportiva e ao uso do esporte como emulador de desenvolvimento econômico do país (PINTOS, 2017).

Dentre os megaeventos esportivos realizados no Brasil, cito: Jogos Pan-Americanos no Rio de Janeiro (2007)<sup>56</sup>, seguido de outras competições importantes, tais como os Jogos Mundiais Militares (2011)<sup>57</sup>, a Copa das Confederações (2013)<sup>58</sup>, a Copa do Mundo de Futebol da FIFA (BRASIL, 2014c)<sup>59</sup> além das medidas de preparação, planejamento e execução dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 (BRASIL, 2016b)<sup>60</sup>. Assim, com a priorização do esporte de alto rendimento, ocorreu uma mudança nos objetivos e, portanto,

---

<sup>56</sup> Os Jogos Pan-Americanos de 2007, oficialmente denominados XV Jogos Pan-Americanos, foram um evento multiesportivo realizado em julho na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil. Durante os dezessete dias de competições, 5633 atletas de 42 países competiram em 332 eventos de 47 modalidades. Fonte: <<https://brasilecola.uol.com.br/educação-física/jogos-panamericanos.htm>>. Acesso em 12 de outubro de 2022.

<sup>57</sup> “Os Jogos Mundiais Militares de 2011, oficialmente denominados V Jogos Mundiais Militares, foi um evento multiesportivo militar realizado entre 16 e 24 de julho, no Rio de Janeiro, Brasil”. Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Mundiais\\_Militares\\_de\\_2011](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Mundiais_Militares_de_2011). Acesso em: 10 nov. 2019.

<sup>58</sup> “A Copa das Confederações ou Taça das Confederações FIFA de 2013 foi a nona edição da competição de futebol realizada a cada quatro anos pela Federação Internacional de Futebol. Ocorreu no Brasil entre 15 a 30 de junho e serviu como teste para realização da Copa do Mundo de 2014”. Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa\\_das\\_Confedera%C3%A7%C3%B5es\\_FIFA\\_de\\_2013](https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_das_Confedera%C3%A7%C3%B5es_FIFA_de_2013). Acesso em: 10 nov. 2019.

<sup>59</sup> “A Copa do Mundo FIFA de 2014 ou Campeonato do Mundo da FIFA 2014 foi a vigésima edição deste evento esportivo, um torneio internacional de futebol masculino organizado pela Federação Internacional de Futebol, que ocorreu no Brasil, anfitrião da competição pela segunda vez”. Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa\\_do\\_Mundo\\_FIFA\\_de\\_2014](https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_do_Mundo_FIFA_de_2014). Acesso em: 10 nov. 2019.

<sup>60</sup> “Os Jogos Olímpicos de 2016, oficialmente XXXI Olimpíada, denominada Rio 2016, ocorreram entre os dias 5 e 21 de agosto de 2016, e as Paralimpíadas aconteceram entre 7 e 18 de setembro do mesmo ano”. Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Paral%C3%ADmpicos\\_de\\_Ver%C3%A3o\\_de\\_2016](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Paral%C3%ADmpicos_de_Ver%C3%A3o_de_2016). Acesso em: 10 nov. 2019.

nos rumos das etapas de formulação, implantação e desenvolvimento das políticas públicas de esporte e lazer.

Com o tema ‘Por um Time Chamado Brasil’, a III Conferência Nacional do Esporte teve como eixo central o ‘Plano Decenal de Esporte e Lazer: 10 pontos em 10 anos para projetar o Brasil entre os 10 mais’, explicitando a mudança de rota da agenda governamental, com protagonismo do esporte de alto rendimento.

Nessa época, foram realizadas críticas à gestão das políticas de esporte em decorrência da inversão de prioridades na pauta do governo, com foco na realização de grandes eventos e não mais na democratização do esporte (MASCARENHAS, 2008; 2012; MATIAS *et al.*, 2015; ARAÚJO, 2011; CASTELAN, 2011; VERONEZ, 2005; BUENO, 2008; MELO, 2005; TAFFAREL, 2010).

Concordo com Araújo (2016), ao manifestar que o direcionamento do debate da III CNE para a elaboração de um plano decenal demonstrou a opção do Ministério do Esporte de deslocar o foco da consolidação do Sistema Nacional de Esporte (SNE), transferindo, assim, a centralidade da política para os megaeventos esportivos a serem realizados no país.

Segundo dados oficiais, a III Conferência foi a que garantiu maior participação popular, uma vez comparada com as edições anteriores. Ela envolveu 220 mil pessoas, em 440 etapas municipais, 350 regionais e 350 livres. Já na etapa nacional, estiveram presentes 1.072 delegados.

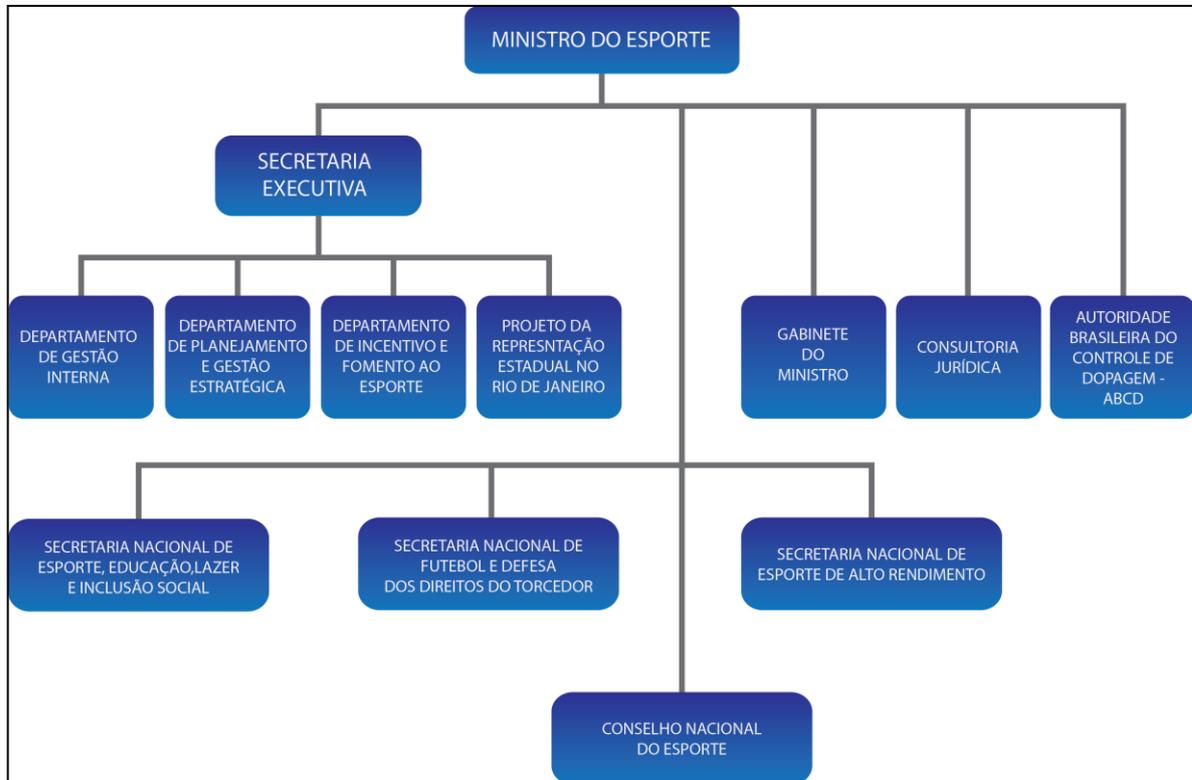
Apesar da tônica do evento, as deliberações não se limitaram ao esporte de alto rendimento e, mesmo em menores proporções, também buscaram garantias no que concerne à prática de atividades esportivas e de lazer para a população em geral.

Como efeito, o que ocorreu a seguir foi um marco nas políticas públicas de esporte e lazer no Brasil, por irromper o início de um processo que promoveu o desmonte da SNDEL, minimizando os investimentos no esporte educacional e no esporte de participação. Trata-se da reestruturação do Ministério do Esporte, fruto do Decreto-Lei nº 7.529, de 21 de julho de 2011 (BRASIL, 2011c).

Assim, surgiu a Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS), que passou a responder pelas políticas sociais (educacional e participação/lazer), como fruto da incorporação da SNDEL à SNEED e da criação da Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor. Por sua vez, a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento manteve seu formato, o que foi coerente com o histórico de distinção da manifestação esportiva de alto rendimento nas políticas públicas. Além disso, em decorrência do Decreto-Lei nº 7.529, houve maior valorização estratégica da Secretaria Executiva, que

passou a ficar mais próxima do ministro, assumindo outras responsabilidades. Na Figura 2, apresento o novo organograma do Ministério do Esporte:

**Figura 2:** Organograma do Ministério do Esporte



Fonte: Blank, Ganzer e Veronez (2013, p.1/1)

Portanto, coube à Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social a implantação de diretrizes relativas a programas e projetos esportivos educacionais, de lazer e de inclusão social. A estrutura da SNELIS se resumiu a duas áreas: o Departamento de Gestão de Programas de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (DEGEP), responsável pelas funções do núcleo administrativo; e o Departamento de Desenvolvimento e Acompanhamento de Políticas e Programas Intersetoriais de Esporte, Lazer e Inclusão Social (DEDAP), responsável pela execução de processos finalísticos da organização (BRASIL, 2011c).

As ações de esporte e lazer ficaram centralizadas em uma única coordenação no âmbito do DEDAP, chamada Coordenação Geral de Estudos e Pesquisas de Esporte e Lazer, o que denota a fragilidade imposta, uma vez comparada à realidade anterior (a existência de uma secretaria finalística voltada para as discussões do esporte de participação), bem como à estrutura designada para desenvolver ações de esporte educacional no âmbito da SNELIS, composta por várias unidades e ou coordenações (PINTOS, 2017). Essa diferenciação, aliás,

poderia vir a impactar o processo de formulação, implantação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações de esporte e lazer.

Por sua vez, o ‘Programa Vida Saudável’ (BRASIL, 2013b), que, até 2012, tratava-se de um tipo de núcleo do ‘Programa Esporte e lazer da Cidade’, passou a ser considerado um programa social em 2013, com diretrizes próprias e orçamento específico. Priorizando a promoção do acesso ao esporte para os idosos, na perspectiva da emancipação humana e do desenvolvimento comunitário, o programa busca a “valorização da cultural local; fomentando o respeito à diversidade sexual, étnica e religiosa, entre outras” (BRASIL, 2013b, p. 4).

Analisando a distribuição dos convênios, por meio dos resultados iniciais de monitoramento e avaliação<sup>61</sup> do PELC e do ‘Vida Saudável’, constato que apenas 29% deles correspondia ao ‘Vida Saudável’ (SOARES; GUADANINI, 2018). A preferência das entidades governamentais, tendo em vista o esporte participação/lazer, girava em torno da proposta político-pedagógica do PELC, que também beneficiava o público idoso.

Além disso, ganham projeção os projetos ‘Esporte e Cidadania para Todos’ (BRASIL, 2018a) e ‘Virando o Jogo’ (BRASIL, 2018b), ambos criados a partir de 2017, como iniciativas piloto para a ampliação do acesso ao esporte e ao lazer para as populações em situação de vulnerabilidade social no estado do Rio de Janeiro. Entre os dois projetos-piloto, diversos núcleos foram implantados, envolvendo um número considerável de localidades e profissionais, e beneficiando, aproximadamente, 13.566 pessoas (BRASIL, 2018a; 2018b).

O ‘Esporte e Cidadania para Todos’ buscava promover o acesso ao esporte para crianças, adolescentes e jovens, com idades entre 6 (seis) e 21 (vinte e um) anos, provenientes de áreas de vulnerabilidade social, em situação de conflito com a lei ou vinculados às Unidades de Internação do estado do Rio de Janeiro. O ‘Virando o Jogo’ tinha como objetivo possibilitar o acesso à prática e à cultura do esporte e do lazer para pessoas de todas as idades, com prioridade para o desenvolvimento de conteúdos ligados a artes marciais e lutas.

Um dado novo nessas experiências foi o formato da parceria que garantiu a execução dos projetos. Perante a inexistência de uma política nacional coordenada, que determinasse os caminhos para a implantação de políticas de esporte e lazer, o ME optou pela utilização de convênios, por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs)<sup>62</sup>, com universidades

<sup>61</sup> Tem como base 155 convênios celebrados com 150 municípios e vigentes no período de 2012 a 2015.

<sup>62</sup> O Decreto nº 10.426, de 2020 redefiniu alguns dispositivos relacionados à descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos orçamentos fiscal e da seguridade social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada (BRASIL, 2020g). O TED é definido por esse decreto como: “instrumento por meio do qual a descentralização de créditos entre órgãos e entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União é ajustada, com vistas à execução de

federais. Assim, a implementação das ações se deu por meio de convênio do ME com a Universidade Federal Fluminense (UFF), responsável pela execução dos projetos, e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), empenhada na formação dos profissionais envolvidos, bem como no monitoramento e na avaliação das ações implementadas e desenvolvidas (FERNANDES, 2019), em cooperação com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

No que tange à Secretaria Nacional de Futebol e Direitos do Torcedor, ficou estabelecida a tarefa de promover ações que contribuíssem para o melhoramento do futebol como um todo no Brasil, dentre as principais ações estava o incentivo a uma cultura de respeito aos direitos do torcedor (BRASIL, 2014d). Obviamente, ficou em evidência a opção assumida pela criação de uma secretaria nacional finalística, com atenção especial a uma determinada modalidade esportiva (nesse caso, o futebol), embora tenha sido destacado o princípio de defesa dos direitos do torcedor e as possibilidades de relação com outras modalidades esportivas (PINTOS, 2017). Dentre os programas, projetos e ações de responsabilidade da secretaria, destacaram-se a Copa das Confederações (2013), a Copa do Mundo FIFA (2014), a Timemania (BRASIL, 2020c)<sup>63</sup> e o Torcida Legal (BRASIL, 2020d)<sup>64</sup>.

Na dimensão do rendimento, sob a responsabilidade da respectiva secretaria nacional, merecem destaque o Programa Bolsa Atleta (BRASIL, 2020a)<sup>65</sup> e a concepção do Centro de Iniciação ao Esporte (CIE)<sup>66</sup> (BRASIL, 2020e), iniciativas que, segundo diretrizes próprias, visam oportunizar ao esportista os meios para seu aperfeiçoamento, com possibilidade de se destacar nas competições disputadas.

Se, até 2011, a estrutura administrativa do Ministério do Esporte possuía consonância com as manifestações esportivas previstas na legislação brasileira, a partir de então, o cenário

---

programas, de projetos e de atividades, nos termos estabelecidos no plano de trabalho e observada a classificação funcional programática” (BRASIL, 2020b). Disponível em:

<http://plataformamaisbrasil.gov.br/noticias/governo-estabelece-regras-para-descentralizacao-de-creditosentreorgaos-e-entidades-da-uniao-1>. Acesso em: 02 mar. 2022.

<sup>63</sup> “A Timemania é uma loteria criada pelo Governo Federal com o objetivo de injetar nova receita nos clubes de futebol”. Fonte: [http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/106-ministerio-do-esporte/timemania/277-timemania\\_](http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/106-ministerio-do-esporte/timemania/277-timemania_). Acesso em: 08 jan. 2020.

<sup>64</sup> “O Torcida Legal é um conjunto de iniciativas que pretende melhorar as condições de segurança e o conforto do público nos estádios de futebol brasileiros”. Fonte: <http://www2.esporte.gov.br/futebolDireitosTorcedor/torcidaLegal/default.jsp>. Acesso em: 08 jan. 2020.

<sup>65</sup> “O Bolsa Atleta surge como resultado da I Conferência Nacional do Esporte, realizada em 2004, sob a perspectiva de contribuir para que os atletas possam se preparar para as competições (nos diferentes níveis)”. Fonte: <http://www2.esporte.gov.br/snear/bolsaAtleta/default.jsp>. Acesso em: 08 jan 2020.

<sup>66</sup> “O Centro de Iniciação ao Esporte surge como uma ação no contexto da organização dos Jogos Rio 2016 objetivando ampliar a oferta de infraestrutura de equipamento público esportivo qualificado em territórios de alta vulnerabilidade social das grandes cidades brasileiras”.

Fonte: <http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/cie>. Acesso em: 08 fev. 2020.

se modificou. Ganharam maior atenção o esporte de rendimento, os megaeventos esportivos e o futebol, em detrimento das demais manifestações. Dessa maneira, cabe refletir sobre a ‘organização sistêmica do esporte e do lazer no Brasil’, observando por quanto tempo e de que forma esse formato vem se mantendo e influenciando a condição vigente.

É visível a contradição que está colocada entre os preceitos da CF/88, no que diz respeito à defesa/garantia do esporte e do lazer como direitos sociais, estabelecendo para o Estado a responsabilidade pelo seu fomento público, versus a organização do Sistema Brasileiro do Desporto (verticalizado), dependente das entidades de administração e prática do esporte, vinculadas a uma perspectiva de resultado/performance. Por outro lado, o esporte educacional, subtraído ao esporte escolar e, muitas vezes, como base para identificação de talentos, é destinatário de uma parcela de recursos da Lei Pelé, aplicada pelos comitês brasileiros (Olímpico, Paralímpicos e de Clubes) de forma compulsória.

No decorrer dos anos, mesmo após as mudanças de rumo que repercutiram no processo de reestruturação do Ministério do Esporte, inspiradas pela conquista, organização e realização dos megaeventos esportivos, um grupo de trabalho que foi instituído em 2015 para discutir uma proposta de Lei de Diretrizes e Bases do Sistema Nacional do Esporte (em atenção às resoluções da I e da II CNEs) continuou se reunindo (BRASIL, 2015c). A proposta do novo sistema prevê uma estrutura organizacional do esporte em três níveis distintos (formação esportiva, excelência esportiva e esporte para toda a vida).

No meu entendimento, somente a partir de um sistema aberto, articulado, regulatório e com visão integrada, teremos o desenvolvimento pleno dessas dimensões (esporte e lazer), em atenção às diferentes fases da vida e aos interesses da população. Isto é, um sistema que fomenta o praticar esporte, o correr, o dançar, o jogar, enfim, o exercitar, sem ou tão somente, que promova o direito à contemplação: todas essas possibilidades, vinculadas à ideia de bem-estar e desenvolvimento humano. E, claro, que ofereça condições necessárias à formação esportiva, bem como à excelência esportiva para aqueles que se destacarem e assim desejarem, sem se olvidar da pessoa idosa em seu período de progressão.

Não obstante, em 2016, o país viveu o *impeachment* da presidente Dilma Vana Rousseff, resultando na cassação do mandato. Esse foi considerado um episódio que provocou reviravolta política e gerou riscos e incertezas quanto ao futuro das políticas sociais em desenvolvimento nas diversas áreas. O vice-presidente, na época, Michel Miguel Elias Temer,

assumiu o comando, prometendo ‘colocar o Brasil nos trilhos’<sup>67</sup> e, diante do novo cenário político, houve mudança na gestão da pasta ministerial do esporte. Transcorridos mais de um ano de governo, o esporte e a cultura sofreram cortes orçamentários<sup>68</sup> que limitaram a atuação das políticas federais.

No cenário que sucedeu o ‘golpe constitucional’<sup>69</sup>, programas, projetos e ações sociais seguiram o seu curso no âmbito da SNEELIS. Alguns núcleos, oriundos de editais promovidos no governo Dilma e fomentados por antigas e novas emendas parlamentares, foram implementados. Porém, não identifiquei novos chamamentos públicos para a seleção de projetos do PELC, do Vida Saudável e do PST (BRASIL, 2018d). Além de manter as ações existentes, na proporção que se encontravam (implantação de núcleos), a gestão do governo Temer optou por investir em novos projetos. No que tange ao projeto de lei que dispõe, dentre outros temas, sobre o Sistema Nacional do Esporte, ele permaneceu sem análise até o final do respectivo governo.

Para Athayde, Araújo e Pereira Filho (2021, p. 126), “o esgotamento do ciclo de grandes eventos esportivos no Brasil se associou no tempo histórico ao Golpe (jurídico-midiático-parlamentar) de 2016, engendrando interrupção, descontinuidade e fragilização da agenda esportiva”. A mudança de rota, em 2010<sup>70</sup>, o redirecionamento das deliberações das Conferências Nacionais do Esporte e o abandono do Sistema Nacional de Esporte colaboraram, dentre outros temas, para o não alcance da institucionalização das políticas públicas de esporte e lazer no Brasil, cenário que se aprofundou com o governo seguinte.

Com a chegada de Jair Messias Bolsonaro à Presidência da República (2019), ocorreu a extinção do Ministério do Esporte, o que denotou interesse reduzido pelo tema e perda de espaço como política pública no Brasil. Tal cenário dividiu e ainda divide opiniões entre aqueles que consideravam/consideram que o ministério favorecia/favorece a busca por recursos e ampliava/amplia a responsabilidade pelo desenvolvimento de ações e aqueles que

---

<sup>67</sup> AMORIM, Felipe; PRAZERES, Leandro; MARCHESAN, Ricardo. *Temer assume Presidência da República e fala em "colocar país nos trilhos"*. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2016/08/31/michel-temer-assume-presidencia-da-republica.htm?cmpid=copiaecola>. Postado em 31 ago. 2016, às 16h39. Atualizado às 19h39. Acesso em: 31 ago. 2018.

<sup>68</sup> BRASIL. *Medida Provisória n. 841, de 11 de junho de 2018*. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública e sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias. (BRASIL, 2018c). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2018/medidaprovisoria-841-11-junho-2018-786844-norma-pe.html>. Acesso em: 12 de jun. 2018.

<sup>69</sup> Refiro-me ao *impeachment* da presidente Dilma Rousseff.

<sup>70</sup> A realização da III CNE associada ao debate da construção de uma potência esportiva e do uso do esporte como emulador de desenvolvimento econômico do país.

acreditavam/acreditam que só espaço não define a qualidade do trabalho a ser realizado. O fato é que o esporte voltou a ser coadjuvante, disputando espaço e financiamento com outras áreas prioritárias do governo.

Como efeito, alguns governadores de estados brasileiros, alinhados com a política do governo federal, também extinguiram suas secretarias finalísticas, evidenciando a perda de espaço do esporte e do lazer, principalmente, nos governos de extrema-direita e direita.

Pelos menos sete governadores, sendo quatro deles do PSL, partido de Jair Bolsonaro, eliminaram secretarias de Esporte. Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina, Sergipe, Pernambuco, Goiás, Mato Grosso, extinguiram suas secretarias, ou esvaziaram sua estrutura administrativas e diminuíram seus recursos (TAFFAREL; SANTOS JUNIOR, 2019, p. 12).

Da união entre o Ministério do Esporte e o Ministério do Desenvolvimento Social resultou o Ministério da Cidadania, que ficou com a tarefa de elaborar e implementar a política nacional de esporte e lazer, devendo prover tanto o desenvolvimento de políticas voltadas para o fomento do esporte de rendimento quanto programas sociais que pudessem garantir o acesso gratuito à prática esportiva e à melhoria da qualidade de vida da população brasileira (BRASIL, 2020f).

O Ministério do Esporte perdeu *status* e se tornou a Secretaria Especial do Esporte. No entanto, suas secretarias finalísticas e departamentos mantiveram praticamente as mesmas responsabilidades e ações, uma vez comparadas às condições estrutural e funcional anteriores (BRASIL, 2020g).

Não pretendo fazer uma análise dos efeitos desse agravamento, porque extrapolaria o limite temporal e os objetivos deste estudo. Porém, destaco a precarização da gestão esportiva e de lazer e as injunções colocadas para as ações e suas finalidades pelo governo federal. Em linhas gerais, é possível perceber que, ao longo de 15 anos (2003 a 2018) – período de análise deste estudo - ocorreram transições de governos e reestruturações organizacionais no âmbito do Ministério do Esporte, conseqüente alternância de gestores/as (secretários/as nacionais, diretores/as e coordenadores/as gerais), mudanças de rotas permeadas por disputas políticas, por acertos e contradições. ‘Movimentos’ que, indubitavelmente, atingiram a gestão de ações, programas e projetos desenvolvidos pelo Ministério do Esporte, especialmente em parceria com os governos municipais, estaduais e IES públicas.

Observando esse conjunto de fatores, Isayama e Linhales (2008, p. 18), afirmam que seja possível considerar que “estamos diante de uma trama complexa que orienta e é orientada pela ação dos gestores públicos envolvidos com o esporte e o lazer”. Nesse sentido, é necessário ‘mergulhar’ no histórico da gestão federal, buscando conhecer os diversos fatores

que participam dessa trama que organiza o esporte e o lazer como direito no país, e ir além de nossas idealizações e suposições, buscando compreender a complexidade de fatores e motivações envolvidos nas gestões.

Assim, no capítulo seguinte, tecerei algumas considerações a respeito da gestão pública, dos(as) gestores(as) públicos(as), de modo todo especial, no âmbito das políticas de esporte e lazer, identificando aqueles(as) que estiveram no comando dessas políticas no Brasil, à frente da Presidência da República (determinando os rumos da política) e do Ministério do Esporte (desenhando e/ou executando a política), compondo o primeiro escalão (ministros).

Para tal, selecionei algumas indagações com a intenção de conduzir essas reflexões iniciais, tais como: Como definir cidadania e direito social? O que são políticas públicas? Onde está localizada a gestão pública? Do que ela trata? Quais as características de um(a) gestor(a) público(a)? Qual o papel desses atores? Quais desafios estão colocados no universo da gestão de políticas públicas no Brasil?

### **3 PERFIL E TRAJETÓRIA DOS(AS) GESTORES(AS) DAS SECRETARIAS VINCULADAS AO CAMPO DO LAZER NO MINISTÉRIO DO ESPORTE**

#### **3.1 O papel dos gestores e a gestão no ME (2003-2018)**

Antes de tecer considerações sobre o papel dos(as) gestores(as) e a gestão no Ministério do Esporte, reputo importante refletir sobre alguns temas que, no meu entender, antecedem a esse debate buscando, assim, conceituá-los para melhor relacioná-los, a começar pela noção de cidadania e direitos sociais.

A clássica visão de Thomas Humphrey Marshall (1967) nos conduz a identificar a cidadania como o termo que define o exercício conjunto dos três principais direitos atribuídos ao homem em uma democracia: direitos civis (advindos do *status* de liberdade); direitos políticos (participação no exercício do poder); e direitos sociais (bens sociais). Logo, é um *status* outorgado a um indivíduo que está inserido em uma comunidade que também prevê responsabilidades. Ou seja, cada indivíduo tem obrigações a serem cumpridas e essas ações legitimam a conquista de sua cidadania. Deste modo, segundo o autor, cada um dos direitos corresponderia determinadas possibilidades de atuação no âmbito humano e político que poderiam vir a garantir o equilíbrio da sociabilidade entre os membros de uma comunidade política. Corroborando a ideia de cidadania de Marshall e Carvalho (2006), evidencia uma perspectiva plena que se subdividiria em liberdade, participação e igualdade para todos.

Sendo assim, os direitos sociais dizem respeito ao atendimento das necessidades básicas de um ser humano que garanta o mínimo de bem-estar e condição de ser civilizado (MARSHALL, 1967). São exemplos o direito à alimentação, à moradia, à educação, à saúde, ao lazer, dentre outros.

Em uma perspectiva mais recente, Dagnino (2004) debate a noção de cidadania – também conhecida como “nova cidadania” ou “cidadania ampliada” – e considera o surgimento dos sujeitos sociais, bem como dos direitos sociais de um novo tipo, com ampliação do espaço da política. Assim, evidencia alguns elementos para o debate: o primeiro elemento que surge é a concepção de “um direito a ter direitos” que envolve tanto provisões legais (ao acesso a direitos definidos) quanto a criação de novos direitos. Buscando situar melhor o(a) leitor(a) a respeito, como exemplo desse novo direito, cito aquele que não inclui somente a igualdade, mas o direito à diferença, que amplia o direito à igualdade. O segundo elemento repousa sob a perspectiva de que a nova cidadania requer a constituição de sujeitos sociais ativos, também conhecidos como agentes políticos, indicando e lutando por aquilo que

eles definem ser direitos. O terceiro e último elemento diz respeito à ideia de que a nova cidadania ultrapassa concepções do tipo luta pelo acesso, inclusão, participação e pertencimento a um sistema político. Deste modo, o que está em jogo, de fato, é o direito de participar da própria definição desse sistema, ou seja, a criação de uma nova sociedade.

Percebe-se que o conceito de cidadania está em permanente construção, pois a humanidade se encontra sempre em luta por mais direitos, maior liberdade e melhores garantias individuais e coletivas. Portanto, esse projeto significa, mais do que nunca, considerando a conjuntura política em nosso país (fruto do somatório de suas vivências), uma reforma tanto moral quanto intelectual que requer sujeitos mais ativos (PINTOS, 2017).

Neste contexto, cabe ao Estado o protagonismo na satisfação das necessidades humanas, mantendo o caráter igualitário e universalizante de suas ações. Observa-se que é por meio do desenvolvimento de políticas públicas que as funções do Estado se desenvolvem e visam concretizar direitos. Segundo Rúa (1997), as políticas públicas são resultantes da atividade política e compreendem o conjunto das decisões relativas à alocação imperativa de valores. Para Saraiva (2006, p. 26), elas são:

[...] um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir objetivos estabelecidos.

Para Souza (2006, p. 26), política pública é o campo do conhecimento que busca ao mesmo tempo “colocar o governo em ação” e analisar essa ação (variável independente), porém, quando necessário, propor mudanças no rumo ou no curso dessas ações (variável dependente).

Sob essa perspectiva, percebe-se a política pública como uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público, considerado, portanto, relevante. Desse modo, baseado nos estudos de Soares e Cunha (2015) e diante do contexto do presente estudo, pode-se apontar, como exemplo de problema público:

- A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece, no art. 6º, o lazer como um direito social, o que permite concluir que a ausência de acesso universal e igualitário ao lazer nos municípios brasileiros seja um problema social.

- Com base nessa constatação, evidencia-se a necessidade da ação do Estado neste setor planejando uma política pública que possibilite maior inclusão social no e pelo lazer.

Ao tratar do entendimento de políticas públicas, observo, inicialmente, que “esses termos devem ser focados no plano das necessidades, e não em preferências, especialmente

quando envolvem amplas questões sociais” (BONALUME, 2010, p. 51). Esse viés pode indicar o uso do termo políticas sociais, em lugar de políticas públicas, pois, como afirma Pereira (2008, p. 92), “a política social é uma espécie de gênero da política pública”.

Assim, como destaca Rodrigues (2013, p.9), as políticas sociais constituem um “subconjunto de um conjunto maior que denominamos de política públicas. Em outros termos, toda política social é uma política pública, mas nem toda política pública é uma política social”. DI Giovanni (2008) complementa que as políticas sociais estão voltadas para o campo da proteção social.

Ou seja, por estar garantido no texto constitucional, o acesso ao esporte e ao lazer deve ser assegurado aos cidadãos brasileiros por meio de uma ação ativa do poder público ou da administração pública (gestão pública), definida como o poder de gestão do Estado. De forma geral, a administração pública pode ser entendida como “o conjunto de atividades especificamente destinadas à execução concreta de tarefas, ou incumbências consideradas de interesse público ou comum numa coletividade ou numa organização estatal” (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000, p. 10).

Os debates em torno da gestão pública no Brasil são relativamente recentes, visto que tal fenômeno ganhou espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, emergindo em meio às mudanças que vinham ocorrendo no mundo contemporâneo. Seguindo a lógica adotada na esfera privada, que concebe o cidadão como cliente, que incorpora a lógica de mercado e valoriza noções de resultados, as instituições públicas aparentam cada vez mais aderir às políticas e práticas de gestão disseminadas na esfera privada e influenciadas pelas concepções neoliberais.

Caminhando na contramão desse pensamento, identifico-me com a noção de gestão de Nascimento (2010), que a concebe como uma prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins, como: reduzir a pobreza; qualificar a educação; preservar a cultura e, no âmbito deste estudo, promover e expandir o acesso ao esporte e ao lazer em nosso país. Assim, todo aperfeiçoamento da gestão do setor público deve ser orientado estrategicamente para o alcance desses e de tantos outros objetivos, em consonância com interesses e necessidades da população, isto é, toda iniciativa deve ter como foco central a gestão e, especificamente, a gestão do ‘público’ para o cidadão.

Assim, podemos dizer que a gestão pública está centrada na figura do(a) gestor(a) como sua representação. O gestor(a) público(a), aqui, é entendido como funcionário(a) público(a), ocupante de cargo de carreira ou de confiança (também conhecido como cargo em comissão) ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra bens e serviços,

definindo os rumos das políticas públicas.

Aliás, na busca por compreender melhor o funcionamento do Estado, os/as pesquisadores(as) brasileiros(as) têm se debruçado sobre diferentes temas e enfoques da gestão pública. Nesse universo, a burocracia pública é o conjunto de atores relevantes na condução do processo de implementação de políticas públicas, sendo entendida como o corpo permanente do Estado. Isto é, “atores não eleitos por voto popular, mas que desempenham papel central na condução dos assuntos públicos, sejam eles membros de carreira ou não” (CAVALCANTE; SPANGUERO, 2015, p. 13).

Entretanto, a maior parte dos estudos que busca compreender a atuação da burocracia centra-se naqueles(as) gestores(as) que ocupam altos cargos e fazem parte da chamada burocracia de alto escalão ou naqueles(as) que interagem diretamente com o público beneficiário das políticas públicas e compõem o grupo chamado de burocracia de nível de rua. Por sua vez, a chamada burocracia de médio escalão é a que tem sido menos estudada, especialmente a nacional e, portanto, ainda é pouco claro como ela atua e interfere nas políticas públicas (HOWLETT, 2011; PIRES, 2011; OLIVEIRA; ABRUCIO, 2011).

Nesse sentido considero como gestores(as) os(as) integrantes do médio escalão, mais especificamente, do médio escalão do governo federal – extinto Ministério do Esporte. Assim, os sujeitos deste estudo são aqueles(as) que participaram dos processos decisórios: ministros(as), secretários(as) executivos(as), secretários(as) nacionais, bem como os(as) especialistas dedicados(as) às áreas de atuação das políticas, com articulação de ideias, interesses e saber técnico e/ou pedagógico necessários à formulação e à implementação de políticas. Cabe recordar que esta pesquisa focaliza a figura dos(as) ex-secretários(as) nacionais responsáveis pelas políticas sociais de esporte e de lazer.

Nessa direção e em busca de informações sobre o papel do(a) gestor(a) público(a), constato que, apesar da consistência que as reflexões em torno da administração e das funções básicas de um(a) gestor(a) ganharam no início do século XX, a partir dos estudos do norte-americano Frederick Taylor e do francês Henri Fayol (FARIAS, 1978), essa definição ainda é um dos desafios, especialmente para aqueles(as) que desempenham ou pretendem desempenhar essa função no aparelho administrativo do Estado.

No contexto brasileiro, esse desafio está relacionado às transformações vividas no cenário político, econômico e social, ao avanço da tecnologia e ao desenvolvimento organizacional. Questões que merecem atenção no que diz respeito aos papéis exercidos por cada área da administração pública brasileira atingem diretamente as demandas e responsabilidades dos(as) gestores(as) públicos(as).

Dessa forma, os(as) gestores(as) públicos(as) têm a incumbência de analisar e interpretar a política, bem como de efetuar os direcionamentos instrumentais necessários para a implantação e o desenvolvimento de políticas públicas, tendo em vista seu trabalho no ministério, nas secretarias especiais, estaduais e municipais de esporte e lazer, nos conselhos de esporte e lazer, nas confederações, nas Organizações Não Governamentais (ONGs), nas escolas. Isso significa “desenvolver planos estratégicos e operacionais, por meio de planejamento, organização, liderança e avaliação do processo e dos resultados” (PIMENTEL, 2008, p. 2). Assim, o cotidiano coloca o(a) gestor(a) público(a) diante da tarefa de propor/planejar programas, projetos e ações que sejam significativos para a sociedade, que caminhem ao encontro da realidade local e que tenham como origem o princípio de socialização e democratização dos bens culturais da humanidade.

E se, de um lado, os(as) gestores(as) precisam estar atentos(as) às necessidades inerentes ao esporte e ao lazer nos centros urbanos, por outro, não devem se descuidar das populações do campo, dos indígenas, quilombolas, ribeirinhas e de outras comunidades que vivem em realidades diferentes das metrópoles.

No que diz respeito à produção do conhecimento em torno da gestão pública, embora seja inegável o seu crescimento nas últimas décadas, especialmente a partir das contribuições da Ciência Política e da Administração, não se pode dizer que ele seja homogêneo em termos temáticos, a exemplo da fragilidade que se identifica no âmbito da gestão do lazer.

Isso porque, além de poucos, os trabalhos voltados para a conceituação da gestão pública de esporte e lazer são genéricos, assim como aqueles que focalizam a figura do(a) gestor(a) e tudo a ele relacionado, limitando-se a apontarem definições sobre temas que dialogam com esse universo, como: concepções de Estado, de sociedade, de política, de administração pública, de governo, bem como de política pública. Esses temas são acompanhados de reflexões sobre as manifestações do esporte (educacional, participativo e de rendimento), limites e possibilidades. Por outro lado, é possível encontrar produções que suscitam olhares diferenciados e necessários à gestão de políticas públicas de esporte e de lazer. Sob essa perspectiva, destaco o estudo de Galindo (2005), quando apresenta os elementos fundamentais das bases do planejamento e da gestão pública no interior das cidades, em especial do estado do Amapá. Mesmo seguindo o caminho da maioria dos trabalhos identificados, ao se preocupar em conceituar a política e as terminologias que dialogam com ela, o autor discute sobre o papel do(a) gestor(a) público(a). Além disso, defende uma intervenção equilibrada da relação governo-sociedade, valorizando mecanismos

de participação nos processos de elaboração, implementação e controle das políticas de esporte e lazer.

Galindo (2005) destaca que, independentemente da esfera (municipal, estadual ou federal), faz-se necessário que o(a) gestor(a): a) tenha a compreensão de seu papel e de suas responsabilidades, reconhecendo a diferença entre público e privado; b) esteja atento(a) à necessidade de enfrentamento do processo de exclusão social, buscando manter os investimentos voltados para atender as três manifestações do esporte; c) promova um estilo participativo de administração, estreitando os canais de comunicação e de cogestão entre governo e sociedade; d) garanta construção e ampliação/reforma/manutenção de espaços, instalações e equipamentos públicos adequado às práticas da sociedade; e) viabilize processos de elaboração, implementação e avaliação das políticas de esporte e lazer.

De forma objetiva, destaco a pluralidade de temas que aguardam pela iniciativa do(a) gestor(a) público(a) e pela ação da sua equipe de trabalho, independentemente da esfera de atuação (seja ela municipal, estadual ou federal) - podendo ser de maior ou menor proporções, a depender dos elementos políticos, econômicos, territoriais, populacionais, culturais e envolvidos.

Sendo assim, o(a) gestor(a) público(a), em sua função política, compreendida como atividade de natureza pública e simbólica de poder (VAZ, 2001), está à frente de cinco desafios consecutivos: a) organizar o espaço público, objetivando o melhor convívio social; b) definir formas de gerenciamento da coisa pública e dos recursos a ela ligados; c) estabelecer estratégias de definição dos critérios para o alcance de fins comuns; d) conduzir a eleição das molas propulsoras do desenvolvimento da sociedade; e) proporcionar a definição de ideologias que predominarão na construção da arquitetura da sociedade. Evidencia-se, portanto, o papel catalizador do(a) gestor/a (BITTAR, 2002).

Dessa maneira, compreender seu papel e responsabilidade é fator *sine qua non* para um(a) gestor(a) público(a), independentemente de sua área de formação e atuação. Do contrário, o exercício de sua função poderia caminhar na contramão do desenvolvimento social.

Em busca de outras experiências significativas, que permitam analisar a gestão pública de esporte e lazer, foi possível encontrar o estudo de Martins, Bastos e Ferreira (2019), que analisaram a gestão de um programa de esporte no âmbito do lazer, identificando o(s) perfil(is) dos(as) gestores(as), representados(as) pelos(as) profissionais de uma instituição cultural educacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo, que envolveu análise documental, entrevista e observação. Os(as) autores(as)

identificaram e refletiram sobre os inúmeros desafios a serem superados na consolidação de políticas públicas de esporte e de lazer no Brasil.

Dentre os resultados da pesquisa, identificaram, no âmbito dos recursos humanos e da liderança, a existência de relação entre os(as) profissionais que atuavam no programa (de diferentes áreas de atuação profissional), visto que estavam em diálogo constante, mesmo havendo hierarquia no interior da instituição. Nesse contexto, ganhou destaque o modo de articular o planejamento e a execução das atividades, bem como as questões administrativas do programa, elementos imprescindíveis para a gestão.

No que diz respeito ao(s) perfil/perfis de gestores(as) no âmbito do esporte e do lazer, houve confluência entre os(as) profissionais atuantes em diferentes instâncias na instituição, ao defenderem uma perspectiva ampliada que valorizava a autoavaliação, o saber ouvir e a utilização de conhecimentos teóricos relativos à gestão. Aliás, destaco o fato de os participantes do estudo terem demonstrado vínculos com a Educação Física, como primeira ou segunda graduação, bem como a preocupação institucional com a formação continuada de seus profissionais no campo da gestão. Esse último aspecto contribuiu, inclusive, para a ampliação do interesse por outros processos formativos, como o engajamento em cursos de pós-graduação na área.

De acordo com Martins, Bastos e Ferreira (2019), a questão da gestão se revela como um tema emergente que “envolve a atenção com a formação de profissionais capacitados e preparados para as diferentes ações que constituem o trabalho de um gestor do esporte na perspectiva do lazer” (p. 3). Reafirmo aqui a ideia de que esporte e lazer representam duas áreas distintas que envolvem conteúdos e abordagens com características que, ora se aproximam, ora se distanciam. É comum, entretanto, tanto o esporte quanto o lazer serem tratados de forma conjunta ou complementar, sobretudo no que tange às ações públicas orientadas em sua direção.

Mediante esses exemplos, não deve existir mais espaço para a desinformação e o amadorismo, muito menos para o ‘achismo’ na gestão das questões públicas, fenômeno entendido como gestão política por essência. A administração pública brasileira passou por várias transformações, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988 e, mesmo submetida a concepções políticas e ideológicas variadas, sugestionando respectivos modelos de governo e de gestão, é possível dizer que houve avanços. Políticas públicas que se consolidaram, como os Programas Bolsa Família, Saúde da Família e a Lei de Acesso à Informação são demonstrações desse esforço.

Os avanços obtidos não resolveram todos os entraves da gestão pública do país. Isso porque é preciso fazer reformas e transformar velhos padrões que ainda não foram extirpados, como a seleção fisiológica para cargos públicos, a descontinuidade administrativa, a falta de transparência, a dificuldade de definir resultados e os indicadores que devem mensurá-los.

Não obstante, o sucesso nesse âmbito está diretamente relacionado com a qualidade da gestão de pessoas do setor público. Assim, ganham destaque processos seletivos bem realizados, profissionais capacitados e motivados, modelos efetivos de avaliação e responsabilização da burocracia e, com especial importância, formas transparentes meritocráticas de escolha dos ocupantes de cargos estratégicos do Estado. Por isso, é fundamental buscar elementos que nos ajudem a compreender o âmbito da formação e da atuação profissional do(a) gestor(a) público(a) em diálogo com questões que constituem esses sujeitos, como trajetórias e saberes.

Após abordar o universo das políticas públicas e sinalizar os desafios que estão colocados para a gestão do esporte e do lazer, identifiquei os(as) gestores(as) que estiveram no comando do Ministério do Esporte, compondo o primeiro e o segundo escalão, ou seja, os(as) ministros(as) e respectivos(as) secretários(as) nacionais do esporte (foco deste estudo).

No que diz respeito à composição do primeiro escalão (ministros), o histórico do Ministério do Esporte pode ser dividido em quatro momentos. O primeiro compreende os dois mandatos do ex-presidente Lula (2003-2011) e o início do governo da ex-presidente Dilma Rousseff (2011-2016), caracterizado pela criação, estruturação e desenvolvimento da gestão do esporte, sob o comando de Agnelo dos Santos Queiróz Filho (Agnelo Queiróz) – PCdoB, de 01 de janeiro à 31 de março de 2006, seguido de Orlando Silva de Jesus Júnior (Orlando Silva) - PCdoB, de 31 de março de 2006 à 26 de outubro de 2011. Agnelo Queiróz formou-se em Medicina e atuou como deputado pelo Distrito Federal, licenciando-se do cargo de ministro, em 2006, para candidatar-se ao Senado Federal (BRASIL, 2016a). Paulista, jurista e político, Orlando Silva, antes de chefiar o Ministério do Esporte, foi Secretário Nacional do Esporte e Secretário Nacional de Esporte Educacional. Em 2014, elegeu-se deputado federal (BRASIL, 2016a).

O segundo momento foi marcado pela reconfiguração do desenho institucional, em 2011, já no governo da então presidente Dilma Rousseff, provocando tanto a manutenção quanto a fusão de setores, bem como o surgimento de uma nova secretaria. Em outubro de 2011, o então Ministro do Esporte, Orlando Silva, transferiu o comando da pasta para José Aldo Rebelo Figueiredo (Aldo Rebelo) - PCdoB, que permaneceu à frente do ministério por quase quatro anos, de 27 de outubro de 2011 à 01 de janeiro de 2015. Jornalista e redator, a

trajetória de Aldo Rebelo foi construída no campo político com a passagem por diferentes pastas do setor público. Antes de assumir o ME, foi Ministro das Relações Internacionais no governo Lula, depois disso, assumiu o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e, posteriormente, também foi Ministro da Defesa, no governo Dilma (BRASIL, 2016a).

O terceiro momento do Ministério do Esporte foi marcado pela gestão de George Hilton dos Santos Cecílio (George Hilton) – PRB, de 01 de janeiro de 2015 à 30 de março de 2016; e pela atuação de Ricardo Leyser Gonçalves (Ricardo Leyser) - PCdoB, que efetuou uma breve passagem pelo principal cargo do Ministério do Esporte, de 31 de março de 2016 à 12 de maio de 2016. O radialista George Hilton integrou alguns partidos - PSL, PL e PRB, atuando como deputado estadual e deputado federal antes de assumir o Ministério do Esporte. Com formação em Administração Pública e Ciências Sociais, Ricardo Leyser, membro do PCdoB, construiu uma trajetória no Ministério do Esporte, integrando a gestão desde a sua criação (2003) e atuando como Secretário Nacional de Esporte Educacional, Secretário Executivo para os Jogos Pan-Americanos e Secretário Nacional de Alto Rendimento (BRASIL, 2016a). Tendo em vista esse histórico, Ricardo pode ser considerado o gestor (de primeiro e segundo escalões) com mais tempo à frente do ME.

A partir do afastamento de Dilma Rousseff do governo federal e da tomada do poder pelo vice-presidente Michel Temer (PMDB), Leonardo Carneiro Monteiro Picciani (Leonardo Picciani) - MDB, assumiu a missão de comandar o esporte, de 12 de maio de 2016 à 6 de abril de 2018. Com formação em Direito, Leonardo exerceu mandatos como deputado federal, pelo estado do Rio de Janeiro e, na administração pública, foi Secretário de Habitação do Rio de Janeiro.

O quarto e último momento considerou a atuação de Leandro Cruz Fróes da Silva – MDB, à frente da pasta, de 06 de abril de 2018 a 01 de janeiro de 2019, comandando o processo de sua extinção e consequente incorporação ao Ministério da Cidadania, ocorridas em 2019. Leandro Cruz é formado em Direito, tem experiência na área do direito público e, antes de assumir a pasta ministerial, foi Secretário da Defesa Civil de Nova Iguaçu/RJ, de 2006 a 2008. Atuou como assessor técnico da liderança do PMDB na Câmara dos Deputados, em 2015, e foi Secretário Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS), entre 2016 e 2018, período que antecedeu sua condução a Ministro do Esporte.

Passo apresentar e refletir sobre os(as) ex-secretários(as) nacionais responsáveis pelas políticas sociais do ME, a partir de seus relatos e representações, com o intuito de compreender de que forma eles e elas percebem a si mesmos(as) e avaliam a própria atuação

na composição desse mosaico que forma as políticas públicas de esporte e de lazer no período analisado.

### **3.2 Perfil e trajetória dos(as) gestores(as) das secretarias vinculadas ao campo do lazer no ME**

A opção por desenvolver a análise proposta contemplando os(as) ex-gestores(as) federais que atuaram nas políticas públicas de esporte e lazer foi inspirada em Linhales, Lopes, Costa, Lima e Pereira (2008), por considerarem que “estamos diante de uma trama complexa que orienta e é orientada pela ação dos gestores públicos envolvidos com o esporte e o lazer” (p. 18). Cabe aos(às) gestores(as) a tarefa de orientar e subsidiar o desenvolvimento da Política Nacional de Esporte e Lazer, e os rumos dessas políticas dependem da atuação de diferentes sujeitos, cujas gestões se baseiam no conhecimento e nas experiências que foram adquiridos sobre a área e sobre a política.

Dessa forma, o perfil dos(as) gestores(as) que chefiaram as secretarias nacionais do Ministério do Esporte (SNDEL e SNEELIS) serão apresentados tendo em vista seus relatos, suas representações e suas trajetórias. Para isso, considere a dimensão pessoal, a formação técnica e/ou acadêmica, as experiências políticas e de gestão, bem como a atuação profissional.

As entrevistas foram o ponto de partida para a coleta dos dados e seu roteiro abarcou uma variedade de temáticas e questões que me auxiliaram na construção do retrato pretendido. Composto por 16 questões, o roteiro balizou o diálogo com cada um(a) dos(as) entrevistados(as), a partir de três grandes eixos: I – trajetória e formação profissional; II – atuação como Secretário(a) Nacional; III – avaliação da gestão no período em que atuou no ministério. Durante a análise dos dados e a escrita dos capítulos, fiz a opção por não obedecer, necessariamente, a essa ordem organizacional, uma vez que os diálogos se complementavam em diferentes momentos das entrevistas.

Considerando o compromisso assumido com os(as) entrevistados(as), em manter o anonimato e o sigilo absoluto na apresentação e/ou tratamento das informações, passo a denominá-los(as), a partir de então, como: SN-A, SN-B, SN-C, SN-D, SN-E, SN-F, SN-G, SN-H e SN-I (abreviatura de Secretário/a Nacional, seguida de letra alfabética que diferenciará cada sujeito participante da investigação), com o objetivo de resguardá-los(as) de qualquer tipo de exposição. Registro, ainda, que, em razão da pandemia da covid-19, todos os protocolos sanitários foram seguidos para a realização das entrevistas presenciais. À

propósito, os(as) nove ex-gestores(as) foram extremamente receptivos(as), não medindo esforços para compartilhar suas experiências, mesmo diante de um contexto de graves riscos e vulnerabilidades por causa da pandemia.

Assim, segui as etapas da análise qualitativa dos dados. Logo após a sistematização das entrevistas e da pré-análise de todo o material levantado (primeira etapa), defini as categorias analíticas (segunda etapa), por meio do agrupamento do conteúdo que possuía semelhança, buscando desvendar o que estava por trás dos discursos. Com esse olhar, estabeleci categorias para analisar as trajetórias pessoal e profissional que marcaram as identidades dos sujeitos envolvidos na gestão, sendo elas: 1 - trajetória e formação; 2 - saberes e gestão. E, por fim, tratei de alcançar a terceira e última etapa do método de pesquisa, a qual visou à interpretação mais aprofundada do conteúdo, a partir da interlocução com a bibliografia selecionada.

Uma vez elucidados os elementos fundamentais deste estudo, apresento, a seguir, os sujeitos da pesquisa, ex-gestores(as) que foram responsáveis pelas políticas de esporte e lazer do Ministério do Esporte (participação/lazer), sob a perspectiva da trajetória e da formação, considerando, de forma específica, suas trajetórias e, de forma geral, suas características. Assim, considero as diferentes fases da vida (infância, juventude, fase adulta e idosa), os processos formativos, as experiências profissionais, a relação com a política e a forma de ingresso na gestão federal.

A gestão do esporte e do lazer no Brasil tem se constituído como um dos desafios para a garantia de direitos sociais na contemporaneidade. O(A) gestor(a) público(a) é um ator social relevante no processo de constituição de políticas públicas nessa área, sendo eles(as) dotado(as) de uma institucionalidade (um reconhecimento legítimo), identificados(as) pelo compartilhamento de valores, crenças e ideários sobre um determinado campo, geralmente sustentados(as) por uma formação técnica e/ou acadêmica e por experiências diversas. Portanto, o(a) gestor(a) representa um(a) cidadão(ã) com origem e trajetória cujos saberes e ações, incluindo as não ações, interferem na vida de milhares ou de milhões de outros(as) cidadãos/cidadãs.

Dessa forma, conhecer a trajetória dos(as) protagonistas, os(as) gestores(as) públicos(as), considerando tempo e contexto diversos daqueles em que atuaram, é fundamental para identificar os saberes acumulados e os desafios que estão colocados para a função que ocuparam. Lançar um olhar analítico para as trajetórias desses sujeitos é uma forma de suscitar a ampliação de estudos sobre o campo, bem como orientar ou reorientar a formação continuada de futuros(as) gestores(as), destacando a importância dos saberes do(a)

profissional na construção de suas intervenções no âmbito das políticas públicas de esporte e lazer. Por consequência, tais dados podem colaborar para as reflexões sobre estruturação, implantação e desenvolvimento de programas, projetos e ações sociais, com vistas à melhoria das condições de vida da população.

Sob a perspectiva epistemológica, a palavra trajetória significa uma via percorrida (WEISZFLÖG, 2009) ou tem sentido de travessia, como ‘aquilo que atravessa’ (HARPER, 2001), reunindo diversas vivências tanto da esfera pessoal quanto profissional, marcando a identidade dos sujeitos. Ao falar de trajetória humana “estamos nos referindo a algo complexo, que não pode ser entendido linearmente, mas sim como um conjunto de movimentos em que revolução e involução estão presentes, entrecruzando fases da vida e da profissão” (SILVA, 2010, p. 8).

Portanto, trajetória é “um caminho que influencia e é influenciado pelas experiências vivenciadas por um profissional” (CAPI, 2016, p. 22) e, desse modo, refletir sobre a trajetória profissional significa dialogar sobre os aspectos relacionados à profissão, bem como sobre as situações exteriores a essa dimensão. Tardif e Raymond (2000) abordam as situações exteriores ao trabalho, classificando-as como pré-profissionais, uma vez que dizem respeito às situações vivenciadas em outras dimensões, no tempo e nos ambiente anteriores à formação profissional, ou seja, nas dimensões pessoal, social, familiar, escolar, do credo, dentre outras. Assim, elas envolvem outras relações sociais e práticas, como as amizades e as experiências culturais vividas no lazer. Por sua vez, a trajetória profissional relaciona-se com todas as experiências vivenciadas na carreira ao longo do tempo de vida profissional, permeada por diferentes fases que deixam suas impressões e marcas no indivíduo. Para Tardif e Raymond (2000, p. 225), “a carreira está em conexão com a história de vida e a socialização”.

Nessa direção, Huberman (1992, p. 38) alerta que “o desenvolvimento de uma carreira é, assim, um processo e não uma série de acontecimentos. Para alguns, este processo pode parecer linear, mas para outros, há patamares, regressões, becos sem saída, momentos de arranque, descontinuidades”. Diante disso, analiso as trajetórias de vida dos(as) ex-gestores(as) e os espaços formativos percorridos por eles(as) em momento anterior à gestão, como também aqueles vividos ao longo de sua atuação no Ministério do Esporte, para compreender os significados que esses(as) profissionais atribuem às experiências cotidianas da vida e à construção dos saberes para a atuação na gestão pública.

Assim, busquei identificar o perfil desses sujeitos, analisando, mais especificamente, como foram compostas suas trajetórias. Quais características carregavam? Que formação possuíam? Quais experiências profissionais reuniram ao longo da vida? Tendo como base as

falas dos(as) próprios(as) ex-gestores(as), busquei apresentar e refletir acerca de cada perfil, de forma crítica e relacionada ao contexto em que vivemos em nosso país. Assim, apresento, a seguir, a trajetória dos(as) ex-gestores(as) pesquisados(as), sob a perspectiva formativa (inicial), profissional e política, até o momento em que atuaram no Ministério do Esporte. Diante de cada perfil e a partir dos olhares dos próprios sujeitos, foram destacados os elementos que diferenciam esses(as) gestores(as) entre si.

A trajetória do(a) SN-A divide-se entre a militância estudantil e a gestão de política públicas. Nesse contexto, foi presidente da União Estadual de Estudantes (UEE/RJ) e presidente da União Nacional dos Estudantes. Trabalhou como assessor(a), em gabinete de vereador(a), e na Coordenadoria de Políticas Públicas para a Juventude do governo do RJ. Foi candidato(a) a deputado(a) estadual, mas não foi eleito(a), estando vinculado(a) ao PCdoB. Trabalhou no Ministério do Esporte, dirigindo o Departamento de Esportes Universitários e, na sequência, foi nomeado(a) Secretário(a) de Desenvolvimento da Prefeitura de Nova Iguaçu. No mesmo ano, candidatou-se à vereança, mas não conseguiu se eleger e retornou ao Ministério do Esporte para contribuir com a criação e a coordenação da Lei de Incentivo ao Esporte. Tornou-se Secretário(a) Nacional responsável pelos programas sociais dessa pasta ministerial alguns anos depois. Iniciou sua fala socializando a sua origem:

Minha trajetória pessoal, ela é uma trajetória de uma família de classe média, média, do RJ, de um bairro da zona norte do RJ, Vila Isabel, então, torcedor da Vila Isabel, claro, e que tem um certo marco na minha história, que é o falecimento do meu pai, quando eu tinha 17 anos (SN-A – Trecho de entrevista, 2020).

Ao fazer menção à realidade de muitos(as) jovens brasileiros(as), ele(a) complementou: “então, aos 18 anos, eu já estou tendo que me virar, tendo que trabalhar, estudar”. No entanto, ao tentar conciliar trabalho e estudo, diante do desafio de não desenvolver maior identificação com a primeira escolha profissional, optou por deixar a universidade pública, passando a estudar à noite, em uma universidade particular, e vivendo as agruras desse processo:

Eu me lembro que, eu quando eu entrei na universidade, o que eu ganhava no meu trabalho era tipo 30, 20% do meu salário, a mensalidade. Em seis meses, a mensalidade já era um valor maior que todo o meu salário. Então, restaram para mim duas opções: ou eu me organizava para lutar e continuar na universidade ou eu ia entrar na estatística dos alunos que acabam expulsos da universidade (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

O(a) ex-gestor(a) trata sobre a necessidade em lutar por melhores condições de vida e destaca: “A minha trajetória começou a se confundir com a luta política dos estudantes na segunda metade da década de 90”. Fica evidente que o movimento estudantil foi o trampolim

para as experiências políticas e de gestão do(a) ex-Secretário(a) Nacional, porém, ‘não foi algo pensado’, foi algo paulatinamente conquistado ‘à medida em que lutava por sobreviver e estudar’.

O(a) SN-B é graduado(a) em Economia e compôs a equipe do Ministério do Esporte no ano de sua criação, mais especificamente, em 2003. Desde então, ocupou diferentes funções até assumir a Assessoria Parlamentar da pasta, permanecendo no setor até meados de 2014, ocasião em que foi convidado(a) para assumir a Assessoria Parlamentar do Ministério da Ciência e Tecnologia e, na sequência, do Ministério da Defesa, retornando, algum tempo depois, ao Ministério do Esporte. O(a) entrevistado(a) estabeleceu compromisso com o PCdoB, mas, nos últimos anos da gestão esportiva federal, fez a opção por não manter vínculos partidários. Além de chefe de gabinete do ex-secretário e ministro na época, assumiu a Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social.

Ao tratar das motivações profissionais, relatou: “Minha proximidade com essas questões mais sociais começou antes da minha trajetória profissional, a partir da minha trajetória estudantil”. Fica expresso no seu discurso que “já havia uma preocupação mais forte com as questões mais sociais do desenvolvimento humano”, influenciando, de todo modo, os rumos profissionais que tivera.

O(a) SN-C é administrador(a) de empresas e possui trajetória no movimento estudantil. Presidiu a União Nacional dos Estudantes (UNE); coordenou a União da Juventude Socialista (UJS), organização da juventude ligada ao PCdoB; foi Secretário(a) Estadual de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais de Minas Gerais e deputado federal. No Ministério do Esporte, atuou como Secretário(a) Executivo(a), Secretário(a) Nacional de Esporte Educacional e coordenou a fusão entre as secretarias finalísticas (esporte educação e esporte participação/lazer), atuando na SNEELIS por um determinado tempo.

Ao explicar sobre a sua trajetória, informa: “Sou natural de Juiz de Fora (MG)”, e torna recorrente as narrativas sobre a política educacional brasileira e sua relação com o tema. Destacou a importância da sua formação em escolas públicas do interior de Minas Gerais, as quais denominou como “de qualidade”. Além disso, declarou-se “um felizado por estudar em uma escola que tem mais de 140 anos” e que lhe proporcionou um contato privilegiado com o esporte a partir da perspectiva educacional. Em seu discurso, há representações da memória do movimento estudantil, focalizando sua experiência política e universitária, inserida de forma relacional nas demais instâncias e espaços socioculturais vivenciados.

O(a) SN-D é pós-graduado(a) em Administração e Turismo e possui uma trajetória no âmbito da gestão de políticas públicas. Com histórico de militância política vinculada ao

PCdoB, trabalhou em gestões municipais como Secretário(a) de Cultura, Esporte e Lazer e como Secretário(a) de Planejamento Urbano e Desenvolvimento Econômico, no estado da Bahia. No Ministério do Esporte, atuou como chefe de gabinete, como Secretário(a) Executivo(a) substituto(a) e Ministro(a) Interino(a) do Esporte e coordenou a Secretaria Finalística de Esporte Social. Ao se autodenominar, relatou:

Eu sou oriundo de uma família da Bahia, cidade de Castro Alves, do Recôncavo Baiano, e migramos para Salvador; eu tinha cinco anos. Mantenho as raízes com a cidade. A família, em parte, ficou por lá. Visito [minha família] com frequência, mas construí minha vida aqui na capital (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

Além de abordar a sua origem, atribuindo-lhe relevância, sua narrativa inicial enfatiza a militância sindical e a experiência eleitoral. “Presidi o Sindicato dos Servidores da Bahia por 12 anos, onde fiz concurso público e, na cidade, consegui terminar, em termos de formação acadêmica, a minha primeira graduação”. Isto é, esteve à frente de uma entidade designada a defender os direitos dos(as) servidores(as) públicos(as), atuando na política sindical com vistas ao fortalecimento da categoria. O(a) ex-gestor(a) destacou ainda: “tem um corte na minha vida, que foi a candidatura a vereador em Salvador, em 2004, primeira experiência”. Essa vivência denotou uma disposição mais geral para o mundo da política eleitoral naquele momento. Para o(a) entrevistado(a), tratou-se de uma votação razoável para uma primeira candidatura, que, segundo ele(a), “me projetou para o mundo da política parlamentar e acabou me levando para a gestão pública”.

O(a) SN-E é doutor(a) em Educação Física, pesquisador(a) da área de políticas públicas de esporte e lazer, com histórico de militância política, inclusive no âmbito de um setorial de esporte e lazer do Partido dos Trabalhadores (PT). Tem sua trajetória profissional construída por meio do estudo, da pesquisa, da observação e da intervenção, identificada com o campo das políticas de educação, educação física, esporte e lazer. Foi docente em algumas universidades e, além de compor o Ministério do Esporte, somam-se as suas experiências no âmbito da gestão pública as passagens pelos governos municipais de São Luís do Maranhão e de São Paulo, na qualidade de assessor(a) das secretarias de Esporte, Lazer e Recreação.

O início de sua trajetória é marcado por outra escolha profissional: o curso de Direito. Ao recordar sua primeira alternativa formativa, o(a) entrevistado(a) observou: “Cursei três anos completos na Pontifca Universidade Católica (PUC) de São Paulo, mas não concluí o curso de Direito; optei por fazer Educação Física no quarto ano do Direito”. Para ele(a), vivenciar o curso de Direito, por um determinado tempo, “ajudou a desidealizar a educação superior com maturidade”. Nesse contexto, o(a) ex-gestor(a) se refere ao fato de que “ao

longo da história, vivemos em uma sociedade dividida em classes, e a educação em todo esse processo está construída de forma a atender aos dominantes” (RABELO, EUZEBIO, 2014, p. 1), o que fez com que ele passasse a dedicar os seus esforços no campo das ciências humanas e sociais. Por conseguinte, SN-E iniciou o trabalho no campo esportivo sob a perspectiva da legislação esportiva. Dessa forma, o curso de Direito representou uma escolha inicial e, embora não finalizado, pode ter contribuído para sedimentar a área escolhida: a educação, a educação física e as políticas públicas de direito ao esporte e ao lazer.

Por sua vez, o(a) SN-F é graduado(a) em Administração de Empresas, reúne uma série de experiências profissionais, perpassando tanto o âmbito público quanto o âmbito privado. Atuou na Secretaria de Planejamento da Bahia, foi estudante de Arquitetura; servidor(a) da Aeronáutica e gestor(a) de rádio e TV. Vinculado(a) ao Partido Republicano Brasileiro (PRB), atual Republicanos, integrou a equipe do Ministério do Esporte, inicialmente, como Secretário(a) Nacional de Alto Rendimento (SNEAR) e, logo depois, como Secretário(a) das políticas sociais do ME.

Dentre as particularidades anunciadas pelo(a) entrevistado(a), destaco o fato de ter nascido em Conde, no litoral norte da Bahia, e ter mudado para Salvador ainda jovem, em função dos estudos e do futebol. Inicialmente, jogou no Esporte Clube Bahia de Futebol (amador) e, logo depois, no Esporte Clube Ypiranga (profissional), caminho que não evoluiu. De acordo com o(a) ex-gestor(a), o que ganhou projeção em sua carreira profissional foi a área da comunicação: “Atuei, por muitos anos, como diretor na Rede Record, nas rádios do Nordeste, entre Recife, Bahia e João Pessoa, até residir em Brasília e assumir, pela primeira vez, uma função na rede televisiva”. Além disso, atuou em São Paulo e no Rio de Janeiro nessa mesma área e, paralelamente, passou a colaborar com a área administrativa e contábil do seu partido político. Tempos depois, foi convidado a compor a equipe do Ministério do Esporte e, segundo ele(a), utilizou as experiências vividas em sua trajetória pessoal (incluindo o esporte) e profissional (público e privado) para atuar nas funções que assumiu.

O(a) SN-G é graduado(a) em Eletrônica e *Design* Gráfico e vinculado(a) ao Republicanos, atuando no âmbito das questões públicas. Exerceu a função de chefe de gabinete de deputado estadual, na Assembleia Legislativa do estado de Pernambuco, e de chefe de gabinete de deputado federal, na Câmara dos Deputados, em Brasília. Eleito deputado pelo Distrito Federal, militou no período de 2011 até 2014, elegendo a educação e o esporte como eixos importantes do seu mandato. Recebeu o convite do ex-ministro George Hilton para integrar a equipe do Ministério do Esporte, assumindo a SNEELIS e, um tempo depois, a Secretaria Executiva da pasta ministerial.

Em sua narrativa, notei a preocupação em compartilhar informações sobre os espaços políticos conquistados e a forma de conduzir suas ações, especialmente a partir do eixo esporte:

Eu fiquei como presidente da Frente Parlamentar do Esporte – oportunidade em que o Partido Republicano Brasileiro (PRB) assumiu a Secretaria de Esporte do DF, muito bem representado por um professor de Educação Física. E nós fizemos muitas parcerias e, através de minhas cobranças e emendas, fizemos com que o trabalho da secretaria saísse da relação voltada somente para o futebol. Criamos programas voltados para jovens, investimos em infraestrutura esportiva (SN-G - Trecho de entrevista, 2020).

De acordo com o(a) ex-gestor(a), foi essa experiência que o(a) motivou a aceitar o convite para assumir a pasta no Ministério do Esporte, como uma possibilidade de potencializar as ações voltadas para os jovens, porém: “nunca esquecendo dos projetos que já existiam”.

O(a) penúltimo(a) entrevistado, SN-H, é graduado(a) em Direito e, a exemplo de outros(as) ex-gestores(as), dividiu sua trajetória entre a militância estudantil e a gestão de políticas públicas. Durante a juventude, integrou a União da Juventude Socialista (UJS) e participou de movimentos em defesa dos direitos dos estudantes, em vários estados, assumindo, na década de 1980, uma das direções da União Nacional dos Estudantes (UNE). Foi filiado ao PCdoB e exerceu a função de assessor(a) especial, na Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC), posteriormente, foi assessor(a) do Gabinete do Secretário de Segurança Pública do RJ. Foi Secretário(a) Municipal de Trânsito, Transportes e Serviços Públicos, bem como de Defesa Civil de Nova Iguaçu/RJ. Em 2015, atuou como assessor(a) técnico(a) da liderança do seu partido, na Câmara dos Deputados. Vinculado ao Movimento Democrático Brasileiro (MDB) e a convite do ex-ministro Leonardo Picciani, atuou como Secretário(a) Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social do Ministério do Esporte. Ao dar início a sua fala, optou por partilhar informações sobre a sua origem:

Sou fruto de uma junção familiar bem heterodoxa. Família paterna é da cidade de Itaperuna, interior Rio de Janeiro, situa-se entre de Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, neste triângulo. Numa família politizada, meu avô, meus tios avós eram militantes do antigo Partido Comunista, antes da cisão em dois partidos, da luta contra o Estado Novo, integralista, da família de ferroviários ligados à ferrovia que era uma base do Partido Comunista muito grande naquele momento (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

É evidente o reconhecimento atribuído a sua origem, histórico, bem como a antepassados e/ou pessoas que são importantes referenciais. A fala a esse respeito foi complementada logo na sequência: “minha mãe, uma jornalista, intelectual, de esquerda; meu

pai, também jornalista, intelectual, de esquerda e poeta. Nasci no início da década de 1970 e tive a minha primeira vivência na política, no grêmio estudantil, com 11 anos de idade”. Esse relato denota o contato, desde cedo, com a política, além de destacar a influência familiar nos caminhos construídos em sua carreira profissional, política e de gestão.

O(A) último(a) ex-gestor(a), SN-I, é graduado(a) e mestre(a) em Educação Física, foi Secretário(a) Municipal de Esportes, Recreação e Lazer de Porto Alegre, vinculado(a) ao PT. Tem sua trajetória construída no campo educacional, dedicando-se aos temas educação física e gestão e políticas públicas de esporte e lazer. Além de compor a equipe do ministério, à frente da secretaria responsável pelos programas, projetos e ações sociais de participação/lazer, foi assessor(a) especial do Ministério do Esporte e diretora(a) de operações e serviços da Autoridade Pública Olímpica (APO).

Ao descrever tal percurso, o(a) SN-I destacou: “em termos de trajetória, foi diversificada. Teve início em uma escola rural, passou pela periferia de POA, pelas praças e parques, pela gestão municipal, federal, finalizando em uma gestão estadual” (SN-I). Essa diversidade lhe oportunizou diferentes contatos e aprendizados: “Trabalhei com muitas pessoas, desde diretores de escolas, professores, nas praças, prefeitos, ministros, outros secretários nacionais, na APO com o presidente, com o Governador e o Prefeito no estado”. Desse modo, foi “uma experiência bastante rica”. E, ao rememorar essas vivências, uma particularidade chamou-me a atenção:

Quando estava em POA, tive a oportunidade de fazer um concurso para a Prefeitura Municipal que era na área da recreação pública. Em uma área que no interior eu não conhecia que era o trabalho em praças e parques públicos. E então eu me encantei com a possibilidade da educação não formal (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Segundo narrativa, a gestão de políticas públicas de esporte e lazer passou a representar, em sua vida, a oportunidade de atuar com a educação física e com a educação num espaço diferenciado da escola: as praças e os parques de Porto Alegre. Para o(a) entrevistado(a), essa experiência levou-o(a) a perceber a importância de promover uma “gestão das atividades direcionada diretamente para a comunidade e fora do tradicional que é a escola e a saúde” (SN-I).

Constato que cinco dos(as) nove entrevistados(as) deram início às suas falas, compartilhando suas origens. Tais narrativas expressavam como os(as) ex-gestores(as) se autoapresentavam, denotando uma característica, um valor, um sentimento vinculado a uma determinada região e família, o qual merece ser compartilhado(a) e considerado(a). Isso

corroborar o entendimento de que os sujeitos, por meio de seus sistemas de conceituação, oferecem sentidos para suas trajetórias a partir de suas identidades (HALL, 1997).

Entendo identidade como uma representação dos sujeitos envolvendo subjetividades, formas de ser, de estar e entender o mundo. Nesse contexto, os estudos de Hall (2005) representam (e apresentam) um avanço na discussão das identidades culturais na pós-modernidade. Para o autor, a identidade do sujeito pós-moderno é “algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento. Ela permanece sempre incompleta, está sempre ‘em processo’, sempre sendo formada” (p. 38). Assim, a identidade está em permanente estado de fluxo, pois ela é tida sempre como “apriorística, inacabada e incompleta, carente de novas reconstruções e readaptações aos modelos em voga” (SANTOS; GOMES, 2013, p. 56).

Dessa forma, o sujeito constitui sua identidade por meio dos movimentos de identificação e/ou não identificação de discursos, ideias, gostos, pensamentos e ideologias. Assim, a construção da identidade possui relação com o momento em que ele começa a fazer suas próprias escolhas e, portanto, a esboçar a sua identidade, em consonância com os seus gostos. É nesse movimento de construção da identidade que o sujeito determina seu lugar social na comunidade e é reconhecido pelos outros. Gurgel e Santos (2016) reforçam esse entendimento, esclarecendo que a identidade é uma construção sócio-histórica e ideológica, que mobiliza as dimensões simbólica e imaginária do sujeito, fazendo com que ele carregue em si traços da cultura e valores que recebeu a vida inteira.

Tendo em vista esse desejo de conhecer e compreender a trajetória e a formação dos(as) ex-gestores(as) federais das políticas sociais do extinto Ministério do Esporte, bem como a contribuição da gestão exercida por eles(as) para a política pública de esporte e lazer, busquei informações sobre a faixa etária dos(as) entrevistados(as). Destaco que o grupo é formado por profissionais na faixa etária entre 40 e 70 anos de idade, oriundos(as) de diferentes regiões do país, sendo que: quatro deles(as), têm idade entre 40 e 49 anos; quatro, têm idade entre 50 e 59 anos; e um(a) ex-gestor(a) tem idade superior a 60 anos, o que reflete as fases adulta e idosa e pressupõe relativa experiência e maturidade.

No que concerne às demais características pessoais dos(as) ex-gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer, os dados revelam a predominância do sexo masculino em detrimento do feminino nesse espaço de poder. De um total de 10 (dez) ex-gestores(as), apenas duas mulheres chefiaram a secretaria nacional ao longo de 15 anos.

Assumo a discussão de gênero não como uma mera condição sócio-histórica que determina, por si só, diferenciais de vulnerabilidade e reproduz desigualdades entre homens e

mulheres, mas como uma categoria relacional, uma vez que reproduz assimetrias de poder. Da mesma forma, identifiquei essa dimensão como uma categoria transversal, visto que possui relação/interação com outros temas tão importantes, tais como raça, etnia, geração, sexualidade, classe social e capital cultural. Sendo assim, é significativo potencializar a discussão em torno da assimetria de poder no que se refere ao gênero nos espaços de comando da gestão pública. Isso porque, em nome desse marcador identitário, é possível observar uma série de desigualdades em nossa sociedade, cabendo à própria política pública contribuir para a alteração desse cenário.

Portanto, considerar essa temática no campo da gestão de políticas públicas se torna um caminho, uma vez que a representação de gênero influencia e se deixa influenciar pela produção e/ou pela reprodução de dados/realidades, podendo se manter na contramão da promoção igualitária do direito e do acesso ao esporte e ao lazer, entendidos aqui como espaços de empoderamento de indivíduos e de grupos. Em consonância com Goellner *et al.* (2010), postulo que, em torno das representações do masculino e do feminino, “ocorrem gestos de protagonismo e travam-se embates por significação, reconhecimento e visibilidade” (p. 3) necessários ao setor analisado.

Os dados identificados instigam a análise da participação das mulheres na gestão pública federal, esportiva e de lazer e nos cargos em comissão do grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS), destinado às atribuições de direção, chefia e assessoramento no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Cabe observar que esses cargos são preenchidos por nomeação, têm caráter provisório e podem ou não ser ocupados por servidores(as) de carreira do Estado. Existem seis níveis de cargos em comissão DAS, a depender do poder decisório associado à função, e “O cargo DAS 6, de maior colocação hierárquica, é reservado a secretários de órgãos finalísticos, dirigentes de autarquias e fundações e subsecretários de órgãos da Presidência da República” (VAZ, 2013, p. 771). Portanto, os(as) ex-secretários(as) nacionais das políticas sociais do extinto Ministério do Esporte ocupavam o cargo de maior colocação hierárquica.

Dentre as referências a respeito do tema, identifiquei o estudo realizado por Gomes (2008), que buscou compreender como as mulheres são representadas nas esferas do poder da gestão do esporte de alto rendimento no Brasil, em suas diferentes instituições: federativas, confederativas, na Secretaria Nacional de Alto Rendimento (SNEAR) e no Comitê Olímpico Brasileiro. A pesquisa partiu do mapeamento das diferentes instâncias de gestão esportiva no Brasil, seguido da entrevista de 14 gestoras que atuaram como colaboradoras na pesquisa. Os dados da investigação dialogam com o que identifiquei ao longo do ciclo da gestão

SNDEL/SNELIS (15 anos). Eles sinalizam que mulheres ocuparam cargos na gestão do esporte e do lazer no extinto Ministério do Esporte, porém, os quantitativos são inferiores se comparados ao sexo masculino. Esse dado permite afirmar que o respectivo setor (ME/SNDEL e SNELIS) reproduziu o padrão de desigualdade no que diz respeito à composição da força de trabalho, dando pistas dos desafios que seguem.

De forma mais específica, é notório que ainda persista uma cultura que não considera a atuação das mulheres no espaço público do esporte e do lazer, na mesma proporção em que considera a atuação dos homens. Ainda persiste uma cultura que não oportuniza às mulheres a ocupação (oportunidade/quantitativo) das funções (tipologias) de maior destaque e poder da mesma forma que oportuniza aos homens, o que parece denotar o que Gomes (2008) já havia alertado em sua pesquisa, uma desconfiança, um reconhecimento inferior, se comparado àquele atribuído aos homens.

Essa segregação hierárquica de gênero não se manifesta apenas no setor público esportivo e de lazer. Segundo VAZ (2013), as mulheres ainda são raras nos altos postos de comando das organizações no Brasil. Portanto, compartilho a ideia da autora de que há “um afunilamento hierárquico, ou seja, a incidência de menos mulheres quanto mais elevada é a instância de poder, ainda que o grau de instrução feminino seja superior ao masculino em todos os níveis considerados” (VAZ, 2013, p. 765).

Conhecido na literatura como ‘teto de vidro’<sup>71</sup>, esse fenômeno significa a representação simbólica de uma barreira sutil, porque não é tão explícita, o que dificulta a ascensão de mulheres aos cargos de comando das organizações (ANDRADE, 2010; DAVIDSON; COOPER, 1992; MORRISON; GLINOW, 1990; MORRISON *et al.*, 1994; MOORE; BUTTENER, 1997; NEWMAN, 1993; STEIL, 1997; WRIGHT; BAXTER, 2000; MADALOZZO, 2011). Essa barreira caracteriza-se pela forma com que as mulheres ascendem na carreira, resultando em uma “sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações” (VAZ, 2013, p. 765).

Dentre as razões para a existência do fenômeno ‘teto de vidro’, é possível identificar, pelos menos, duas vertentes. De acordo com Marry (2008), a primeira dessas abordagens enfatiza as práticas discriminatórias, sócio-históricas, manifestadas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder. A segunda vertente enfatiza a menor

---

<sup>71</sup> A presença de barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações nos Estados Unidos fez com que um termo fosse criado para representá-la: *glassceiling* ou teto de vidro. Um conceito que acabou popularizado.

predisposição, com motivações variadas, das mulheres em assumir cargos de comando. Dessa forma, à medida em que as barreiras sócio-históricas enfrentadas pelas mulheres para se qualificarem e ingressarem no mercado de trabalho são superadas, ganham destaque os estudos que buscam, nas relações entre vida profissional e pessoal e na divisão de gênero/sexo no trabalho, as causas da persistência da predominância masculina em cargos mais elevados.

Portanto, cabe analisar a possibilidade de políticas de quotas e/ou outras políticas de recursos humanos/institucionais que ajudem a impulsionar a carreira de mais mulheres na gestão. Isso porque, mesmo em se tratando da administração pública federal, no que tange aos altos postos de comando (DAS), “inexiste a obrigatoriedade de realização de concurso público para contratação de servidores. Assim, não há garantidas de que a seleção siga critérios técnicos e universais” (VAZ, 2013, p. 788).

Outro marcador social que destaco é a raça<sup>72</sup> pois, a partir dos dados levantados, foi possível constatar a predominância da raça branca (100%) entre os(as) entrevistados(as). Compreendo que a discussão sobre a ocupação de cargos de gestão, tendo em vista marcadores sociais, torna-se intrínseca ao processo de análise de gestão. Sendo assim, “é necessário entendermos a relevância de raça como uma categoria com fortes implicações políticas, sociais, econômicas e históricas” (PORTES; DALLEGRAVE, 2020, p. 140), o que justifica, desse modo, a escolha desse fator como um dado desta pesquisa, muito embora raça seja frequentemente apresentada como uma categoria biológica, no que tange ao campo semântico, seu conceito é determinado pela estrutura global da sociedade e pelas relações de poder que a governam” (MUNANGA, 2004).

Nesse contexto, para Coutinho, Costa e Carvalho (2009), a inserção da população não branca, em especial, a negra, no mercado de trabalho no Brasil é marcada pela vulnerabilidade que resulta da desigualdade racial. Afrodescendentes têm pouca ou quase nenhuma participação nos espaços públicos e privados, bem como nos espaços de poder, o que torna necessário acabar com esse abismo social.

De acordo com as estatísticas produzidas pelo IBGE (2018), as cores da desigualdade no Brasil ainda estão muito longe de garantirem a existência de uma democracia racial. Em média, os brancos têm os maiores salários, sofrem menos com o desemprego e são maioria

---

<sup>72</sup> Cabe ressaltar que se utiliza a palavra raça como a composição genética do indivíduo, que envolve características biológicas diferenciadas como, por exemplo, a cor da pele, o formato dos olhos, a textura dos cabelos. Características, portanto, que se diferem do significado de etnia, entendido como o conjunto de propriedades culturais e sociais transmitidas entre as gerações de determinado grupo, assim, os fatores étnicos incluem, costumes relacionados à família, à religião, ao vestuário e ao lazer (MCLEAN; HURD; ROGERS, 2005).

entre aqueles que frequentam o ensino superior. Esses aspectos representam disparidades que precisam ser revertidas a partir da promoção da equidade racial, traduzidas na efetivação de direitos, bem como de oportunidades, incluindo o acesso aos espaços de poder e de tomada de decisão.

Cabe examinar que existem dimensões sobre as ausências, sobre a forma de ser, de pensar e de viver que precisam ser consideradas na elaboração de políticas públicas. Salvo o fato de que, por mais bem-intencionado e preparado que um gestor (masculino) branco (raça) seja e/ou os meios que utilize para identificar realidades, dificilmente expressará com propriedade os anseios de determinada população, tendo em vista suas especificidades. Portanto, garantir a diversidade nos espaços de poder é algo importante.

Sob essa ótica, aponto os estudos sobre a burocracia representativa cuja temática tem sido discutida, há algumas décadas, em pesquisas na Europa e nos Estados Unidos (KEISER *et al.*, 2002). Esses trabalhos investigam se a proporcionalidade das minorias sociais na composição da burocracia, ou seja, nas instituições políticas e, especialmente nas arenas legislativas e nas burocracias estatais, refletem a sociedade.

Nesse sentido, o trabalho de Mosher (1968 apud PESTANA; GAGEIRO, 2014) distingue dois tipos de representação burocrática: passiva ou demográfica e ativa ou administrativa. A passiva é compreendida como representação descritiva e diz respeito às burocracias, espelhando demograficamente o público ao qual elas servem. A representação ativa ocorre quando os burocratas traduzem os interesses dos grupos sociais aos quais pertencem, em decisões políticas a favor dos grupos que eles representam passivamente. Desse modo, há potenciais benefícios simbólicos inerentes à representação passiva, bem como benefícios tangíveis da representação ativa, especialmente dos burocratas de linha de frente. Simbolicamente, a representação passiva pode refletir acesso equânime ao poder, conferindo legitimidade às instituições burocráticas (SELDEN, 1977).

Constato o desafio de garantir, na linha de frente, nos postos de decisão e nos altos cargos da gestão de políticas públicas de esporte e de lazer, pessoas das variadas raças, origens, vivências, com formação e experiência para debater, formular e implementar programas, projetos e ações inclusivos e que sejam alinhados às complexidades da sociedade brasileira. É importante observar que, no caso da administração pública, ao falar de postos de decisão, “estamos em um terreno híbrido, que diz respeito tanto à progressão na carreira quanto à ocupação de lugares decisórios, cujo preenchimento é decidido por delegação de um poder político” (ABREU; MEIRELLES, 2012, p. 7).

O estudo de Viana e Tokarski (2019) discute alguns dos marcadores sociais e, portanto, a presença das questões de raça no serviço civil do Poder Executivo federal, à luz da teoria da burocracia representativa, em sua dimensão passiva. O autor e a autora analisam se a representação dos servidores na administração pública reflete a participação dos grupos sociais tais como eles se apresentam na sociedade. Os resultados sugerem que quanto maiores os cargos comissionados<sup>73</sup>, menor a representação de negros e que os maiores salários estão concentrados nos grupos compostos por homens brancos, sobretudo em razão de serem preponderantes nos cargos comissionados e nas carreiras federais com maior *status* social.

Há uma reprodução das desigualdades de raça na ocupação dos cargos públicos, o que reforça o entendimento de que as desigualdades ocupacionais adquirem efeitos simbólicos ainda não dimensionados na tomada de decisão. Isso porque esses burocratas agem “a partir de seus interesses, manifestam preferências, e gerem poder, conhecimento, oportunidades no complexo processo de gestão e produção de políticas públicas” (VIANA; TOKARSKI, 2019, p. 2690). Logo, é vital uma reconfiguração de mecanismos de saber e poder pelas raças, pelos negros, como a ocupação de lugares relevantes e reconhecidos socialmente (PORTES; DALLEGRAVE, 2020). Há necessidade de promoção de acesso às oportunidades de ascensão institucionais e, talvez, uma das formas seja priorizar o olhar para o percurso do trabalhador na instituição pública. Isso porque o combate às desigualdades está direcionado ao cuidado com os usuários dos serviços públicos.

Atenta às questões levantadas e motivada a saber mais sobre o histórico dos homens e das mulheres que passaram pelo extinto Ministério do Esporte, pesquisei documentos e falas sobre o local de origem desses sujeitos, visando refletir, à luz da representatividade territorial, sobre os aspectos que esse tema envolve. Cabe situar que, uma vez organizado a partir de uma perspectiva denominada divisão regional, o território brasileiro é formado pelo agrupamento de estados e municípios com similares características (aspectos naturais, sociais, culturais e econômicos), tendo por finalidade viabilizar a definição de uma base territorial para fins de levantamentos e divulgação de dados estatísticos (SOUSA, 2021).

Considerando que os sujeitos carregam consigo vivências, as quais formam visões e concepções de mundo, e que essas características possuem relação intrínseca com suas origens, incluindo seus territórios identitários, podemos considerar que existe uma tendência de os(as) ex-gestores(as) empregarem em suas ações os respectivos saberes. Assim, seria

---

<sup>73</sup> Um cargo comissionado é, de forma geral, aquele que deve ser ocupado de forma transitória por agentes e empregados públicos nomeados por uma autoridade competente. A essa posição, portanto, não se aplica a necessidade de aprovação em concurso específico.

coerente afirmar que eles buscam, inclusive, promover a superação de questões peculiares às suas referências locais, territoriais, culturais, sociais e econômicas quando ocupam espaços de poder.

Mesmo que influenciados(as) pelo contato e pela troca de conhecimento com outras pessoas, de outras origens, representar significa exprimir-se em nome de algo, de algum lugar, de uma determinada cultura e especificidade, consciente ou inconscientemente. Representar pressupõe conhecer e refletir sobre a realidade local, os problemas socioespaciais, as manifestações cotidianas de solidariedades inerentes ao lugar e sua relação com o território brasileiro e o mundo. Independentemente do nível de conhecimento e comprometimento com essas questões, parto do pressuposto de que todos(as) possuem algo a compartilhar e, portanto, podem insuflar novos olhares e opiniões.

Dessa forma, identifiquei que, ao longo do período (2003-2018), ocuparam a função de secretários(as) nacionais, cidadãos/cidadãs originários(as) dos estados de São Paulo (02), Rio de Janeiro (03), Rio Grande do Sul (01), Bahia (02), Minas Gerais (01) e Distrito Federal (01). Portanto, quatro das cinco regiões Brasileiras estiveram representadas no poder central, na função de Secretário(a) Nacional de Esporte e Lazer, com exceção da região Norte<sup>74</sup> embora pudesse estar representada em outras funções, como direções e/ou coordenações gerais. De todo modo, fica evidente a desigualdade regional do país na ocupação do respectivo espaço de poder, uma vez que a maioria dos(as) ex-gestores(as) representaram a Região Sudeste.

Uma vez que não há determinação em lei que postule o número de representantes por estado nos altos cargos da gestão federal (secretários/as e ministros/as), a exemplo do que está previsto na Câmara dos Deputados<sup>75</sup> e no Senado<sup>76</sup>, e que a ocupação desses cargos é de escolha dos chefes de Estado (ministro/ministra), é possível afirmar que tais escolhas pressupõem relação hierárquica e partidária, além de ideários que envolvem a função, os conhecimentos e as experiências adquiridas dos sujeitos.

Entendo que a diversidade de atores e origens, na gestão de políticas públicas de esporte e lazer, pode suscitar a ampliação dos debates e a definição de temáticas balizadoras,

---

<sup>74</sup> Composta por sete estados, o Norte, com uma área de 3.853.676,948 km<sup>2</sup>, é a maior região do país em extensão territorial. Essa área corresponde a 45% de todo o território nacional. Porém, ela é a segunda menor em número de habitantes, com aproximadamente 18.183.000 milhões de habitantes (SOUSA, 2021).

<sup>75</sup> A Constituição brasileira (art. 45, caput) determina que a representação dos estados na Câmara dos Deputados seja proporcional à população.

<sup>76</sup> O Senado Federal compõe-se de representantes dos Estados e do Distrito Federal, eleitos segundo o princípio majoritário. Cada Estado e o Distrito Federal elegerão três senadores, com mandato de oito anos.

de conceitos e da aplicação, os quais considerem os territórios e suas vulnerabilidades, tais como: necessidade de diagnóstico e de problematização de realidades locais; análise do uso e da ocupação de espaços e equipamentos públicos; compreensão do urbano, do rural, da fragmentação das cidades, da democratização de acessos, dos papéis do público e do privado e de identidades e pertencimentos. Tais perfis, carregados de características próprias e diversas, podem colaborar para a compreensão da organização do território nacional e do papel do Estado. E, por consequência, do papel do(a) gestor(a) público(a) federal de assistir o próprio governo federal, bem como os estados e municípios, na implantação e gestão de políticas públicas de esporte e lazer, em atenção a suas características e demandas.

Ao dialogar com os marcadores sociais (gênero, raça, faixa etária e território), busquei considerar as subjetividades desses sujeitos, no sentido de me permitir enxergar os “novos jogos de poder pelos quais se estabelecem identidades, significados sociais e culturais e pelos quais estamos, ao que tudo indica, sendo cada vez mais governados” (VEIGA-NETO, 2000, p. 9).

Sendo assim, o processo educacional é um dos elementos preponderantes na construção de identidades, uma vez que, por intermédio dele, o indivíduo busca estabelecer identificações entre sua subjetividade, seus desejos e a profissão com a qual mais se identifica, estabelecendo o seu lugar nas relações sociais. Dessa forma, o “saber, a educação, o conhecimento dar-se-ão por meio de uma superação, de uma conquista” (SILVA, 2018, p. 897). Para tal, percebo a gestão de políticas públicas de esporte e lazer como um campo heterogêneo e nele convergem várias áreas, formações, assim como abordagens diversas. Por isso, as decisões e ações dos(as) gestores(as) constituem um conjunto de saberes que põem em jogo pessoas, instituições e profissionais pertencentes a múltiplas áreas (públicas ou privadas), os(as) quais intervêm em diversos níveis.

Marcellino, Sampaio, Capi e Silva (2007) afirmam que o cotidiano do mundo coloca o(a) gestor(a) público(a) diante do desafio de desenvolver programas de esporte e lazer com base em iniciativas consistentes e com vistas a atender às expectativas da sociedade. Além de ações qualificadas, espera-se que tenham origem no princípio de socialização e democratização dos bens culturais da humanidade e, por isso, a formação inicial e continuada dos(as) gestores(as)<sup>77</sup> é um aspecto crucial na gestão pública do esporte e do lazer. Porém,

---

<sup>77</sup> A primeira compreendida como aquela que acontece no curso de graduação ou nos cursos técnicos. A segunda realizada após a conclusão da formação inicial, como os cursos de qualificação e especialização profissional e acadêmica (pós-graduação em nível *lato sensu* ou *stricto sensu*).

esse processo encontra algumas barreiras a serem superadas e uma delas é a própria formação inicial dos(as) gestores(as).

### **3.3 A formação dos(as) ex-gestores(as) e os diferentes contextos formativos**

Tratar da formação dos(as) gestores(as) de esporte e lazer no Brasil é uma tarefa complexa, primeiro porque, lamentavelmente, ainda se pensa que, para atuar na área, não é necessário ter formação (ISAYAMA, 2005). Segundo, pela tarefa de atuar com esporte e lazer, dois fenômenos sociais interligados e distintos no contexto da gestão de políticas públicas. Terceiro, porque toda ação do(a) gestor(a) deve ter como foco inicial a democratização do acesso e, por último, porque essa ação não limita a formação inicial de gestores(as) de esporte e lazer a determinados campos, como a Educação Física e a Administração, áreas que, segundo Tavares (2010), acabam recebendo a tarefa de atender à demanda da gestão pública esportiva.

Marcellino, Sampaio, Capi e Silva (2007) afirmam que os processos de formação de profissionais para atuação na área do lazer vêm ganhando cada vez mais espaço no Brasil, em decorrência da demanda verificada no mercado. Porém, pouco aprofundam em relação aos conhecimentos necessários aos(as) gestores(as) para a atuação nas políticas públicas de esporte e lazer. Sem desconsiderar a crescente produção acadêmica relacionada à formação profissional para atuação neste âmbito, algumas análises apontam a necessidade de ampliar estudos sobre a temática (SILVA; NETTO, 2010; SANTOS, 2013; UNGHERI, 2014).

Para Amaral e Bastos (2015), tratar da formação de gestores(as) se torna algo difícil devido ao fato de não haver área ou curso específico que consiga subsidiar por si essa formação no país. Apesar de encontrar dificuldades para identificar cursos que ofertem formação voltada para gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer no Brasil, reflito se implementar determinados cursos ou áreas não significaria limitar, restringir, essa atuação a sujeitos vinculados a determinados cursos ou áreas, a exemplo do que já ocorre com os cursos de Educação Física e de Administração no domínio da gestão pública esportiva.

Por isso, é preciso aprofundar reflexões em torno dos pressupostos que norteiam a formação desses(as) profissionais, verificando como está sendo processada na realidade brasileira (tipos de cursos, formatos, grades curriculares). Além disso, é relevante fomentar estudos e pesquisas que apontem caminhos para o alcance de propostas de formação de gestores(as) públicos(as) voltadas para a perspectiva social do esporte e do lazer, propostas “que sempre entendam o esporte e o lazer como direitos sociais, fundamentais à cidadania e à

melhoria da qualidade de vida dos sujeitos” (GOELLNER; VOTRE; MOURÃO; FIGUEIRA, 2011, p. 225).

No que tange aos(às) ex-gestores(as) entrevistados(as), todos(as) eles(as) possuem formação em nível superior. No âmbito da graduação, identifiquei as seguintes áreas de formação inicial: Magistério (01); Educação Física (02), Administração de Empresas (02), Gestão Pública (01), Jornalismo (01), Turismo (01), Direito (01) e Eletrônica e *Design* Gráfico (01). Diante disso, ressalto as diferentes formações acadêmicas dos(as) ex-gestores(as), que pode nos aproximar da ideia do “lazer como um campo multidisciplinar e, portanto, que possibilita a participação e a ação de diferentes profissionais com diferentes formações” (ISAYAMA; PINTO; UVINHA; STOPPA, 2011, p. 213). Portanto, estamos diante de dados relevantes, uma vez que o inverso, o baixo nível de escolaridade e a falta de formação adequada, relacionados ao capital cultural e social que o agente possui, têm reflexo direto na qualidade das ações de esporte e lazer ofertadas pelos(as) agentes públicos(as) do esporte e lazer (ARAÚJO; MOTA; SILVA; CARVALHO, 2007).

Além da graduação, nove ex-gestores(as) cursaram pós-graduação *lato sensu* em diferentes áreas: Administração de Empresas, Gestão Pública, Gestão de Pessoas, *Marketing* e Análise Política. Chama a atenção o fato de todos(as) eles(as) possuírem curso de graduação, bem como cursos de pós-graduação na modalidade *lato sensu*. Esse fato aponta para a preocupação dos sujeitos envolvidos em buscar novos conhecimentos e aprofundá-los, o que impacta na atuação profissional, independentemente da área. É notável que todos(as) eles(as) tenham cursado pós-graduação no campo da administração e/ou gestão de políticas públicas, o que demonstra que a formação buscou atender às demandas profissionais assumidas pelos sujeitos em suas trajetórias.

Compreendo que a formação deva ser perseguida no decorrer das trajetórias dos(as) gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer. Porém,

é preciso qualificar as políticas de formação profissional que privilegiem um profissional com visão crítica sobre o esporte e o lazer, bem como capaz de relacionar sua atuação com essas dimensões culturais, orientando-se dentro das características, finalidades e sentidos da ação pública (ISAYAMA; PINTO; UVINHA; STOPPA, 2011, p. 212).

No processo de análise dos dados, constatei que, ao longo da trajetória, dois/duas ex-gestores(as) se qualificaram academicamente em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo que dois/duas deles(as) optaram pelo mestrado e um(a) deles(as) pelo doutorado em Educação Física.

Sobre a minha formação, eu, inicialmente, fiz magistério e o magistério foi muito importante na minha vida, principalmente por conta [da] didática, da metodologia, do olhar o outro e, no caso, o magistério olha a criança e a maneira com que a criança aprende. Depois fiz Educação Física, especialização na UFRGS, em Esporte Coletivo, depois Mestrado na UNIMEP, em Educação Física. Então, a minha formação foi sempre na área da Educação e da Educação Física (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Sou professor que se dedicou a maior parte do tempo à docência na Educação Superior, iniciando minha experiência na Universidade Federal do Maranhão, no final da década de 70; continuo na UNICAMP, por um período maior, até me aposentar no ano de 2011. Também atuei como professor visitante na UNB, por quatro anos, em Brasília, entre anos de 2012 a 2017. Basicamente, identifico-me e reconheço-me como professor da Educação Superior Pública (SN-E - Trecho de entrevista, 2021).

Nos depoimentos dos(as) participantes, é possível identificar uma ênfase e um reconhecimento atribuído às escolhas profissionais (Educação e Educação Física), que marcaram sua trajetória de forma continuada, refletindo na docência e na gestão de políticas públicas. Mais especificamente, destaco uma intrínseca relação entre os eixos acadêmico e de gestão, que envolvem conhecimentos aprofundados sobre esporte e lazer e que parecem se retroalimentar. Isso porque, no contexto educacional, além de formar, os(as) profissionais são instigados(as) a pesquisarem e a produzirem conhecimentos sobre o campo, podendo aplicá-los na gestão.

Compartilho das ideias de Capi (2016, p. 190), quando afirma que os(as) gestores(as) com tal perfil “atuam como investigadores reflexivos da sua própria prática, produzindo saberes específicos do ato da intervenção pedagógica”. Em consonância com esse contexto, a existência de profissionais com tal qualificação e expertise “é fator importante para a disponibilização de políticas públicas que envolvem o direito ao esporte e lazer” (ISAYAMA *et. al.*, 2011, p. 11).

Em se tratando de inspirações, SN-I foi a(o) única(o) que fez menção às memórias afetivas da infância e à importância do lúdico nessa fase da vida, da prática da atividade física, do contato com modalidades esportivas e dos trabalhos comunitários que motivaram a escolha pela Educação Física como área de formação profissional:

Bem, a minha vida sempre foi uma vida simples, mas ela teve um envolvimento com a atividade física desde sempre. Desde criança, morava no interior, a gente brincava e jogava na rua. Na escola praticava [de] Educação Física e atividades físicas, depois eu fiz parte da equipe de voleibol da escola e do clube. Então, essa dedicação ao esporte me levou à faculdade de Educação Física. Também sempre gostei de trabalhos comunitários. Acabei participando do Projeto Rondon. Fui para Porto Alegre estudar e depois fazer uma especialização na UFRGS (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Ao brincar, jogar e praticar esportes na rua, o(a) ex-gestor(a) teve a oportunidade de se constituir culturalmente, tendo em vista que essas manifestações se concretizam “como processo de inserção em um tempo-espaco de aprendizdos marcadamente sociais” (ISAYAMA; GOMES, 2008, p. 160). Logo, é possível conceber que a construção dos saberes dos(as) ex-gestores(as) públicos(as) se constitui em diferentes fases e contextos da vida. Ainda sobre esse aspecto, Venâncio (2020, p. 148) observa que “são experiências vivenciadas na infância, juventude, idade adulta, considerando os contextos culturais, hábitos, costumes, escolhas e acesso à informação, educação, esporte e lazer e engajamento social e político que permearam essas fases da vida”.

Outros(as) ex-gestores(as) destacaram o contato com o esporte por intermédio do ensino público e do esporte educacional, das vivências competitivas no esporte de alto rendimento ou pela identificação com o tema e seu universo:

Sou natural de Juiz de Fora – MG e acho que tive o meu primeiro contato com o esporte foi exatamente no período da escola. Eu fui um felizardo em estudar em uma escola que tem mais de 140 anos e depois eu queria entender essa dimensão do esporte educacional, pois lá tinha essa pegada do esporte educacional. Para além, compreender como se dava o esporte de alto rendimento. Muitos atletas saíram de lá (SN-C - Trecho de entrevista, 2020).

Então, essa coisa do esporte, óbvio, sempre como observador, nunca na academia, mas é sempre presente, é uma paixão, algo que está sempre presente na vida dos brasileiros como um todo (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

A vivência na área do esporte e do lazer vem muito da minha vivência juvenil na área social. E foi através de um trabalho na área social que eu não entrei, que eu não enveredei no caminho das drogas, nem da marginalidade (SN-G - Trecho de entrevista, 2020).

De forma geral, noto que a compreensão que os(as) ex-gestores(as) possuem sobre o esporte e o lazer está intrinsecamente relacionada ao contato que tiveram com tais dimensões em suas vidas, vivendo experiências que contribuiram, portanto, para formar a visão que possuem a respeito do tema. Logo, na ausência de uma visão ampliada, tendem a gerir políticas públicas de esporte e lazer sob uma perspectiva inferior ao que significam. Discursos como o(a) do(a) SN-G, por exemplo, exemplificam o que Melo (2004) define como política salvacionista do esporte, ao promover uma relação linear entre a prática esportiva e o não envolvimento de jovens com o tráfico de drogas e/ou outros crimes. Limitando, deste modo, o esporte, ao título de redentor da cidadania juvenil.

Cabe observar que o direito social ao esporte e ao lazer é comumente carregado de adjetivações que o qualifica e instrumentaliza como: “esporte tira a criança da rua”; “esporte é ferramenta da paz contra a violência”; “esporte é ferramenta contra as drogas”; “o esporte e o

lazer promovem qualidade de vida”; “o esporte promove inclusão social”; e “esporte é saúde”. Entendo que, apesar de contribuir com estas áreas, este discurso pode colocar foco no caráter funcional do esporte e lazer como política destinada a compensar ou reparar problemas sociais de determinados grupos, como ocorre em muitos dos problemas nos quais o esporte e o lazer são apontados como soluções, mas que precisam de políticas sociais diversas e ampliadas. Assim, o excesso de responsabilidade sobre uma área, no caso, o esporte, pode desqualificá-la, especialmente quando se perceber a pouca efetividade de políticas isoladas no enfrentamento de problemas sociais complexos.

Deste modo, faz-se necessário um entendimento preciso sobre o significado do esporte e do lazer. Muito embora reconheça os limites na tarefa de conceituação, corroboro o entendimento de que “conceitos são recortes da realidade, tentativas de fragmentar para melhor entender algo que se encontra presente de modo complexo em nossa vida” (MELO; ALVES JÚNIOR., 2003, p. 24). Assim, ao buscar uma definição para esporte, verifico que são diversas as percepções em torno da temática, cujas bases têm morada na Europa, especificamente na Inglaterra, e, apesar de reconhecer as dificuldades em precisar o seu surgimento, entendo o esporte como um fenômeno moderno (MELO, 2004; STIGGER, 2005) e destaco a diversidade cultural (SINGER, 2005) que esse fenômeno nos proporciona ao longo do tempo (GOMES *et. al.*, 2016, p. 104).

Mesmo sob risco de simplificação, frente aos diversos contextos e usos do esporte, reconheço o seu protagonismo e o potencial educativo de sua prática. Nesse contexto, o esporte perpassa diferentes momentos da história, ocupando o cotidiano de diversas civilizações, deixando-se influenciar e influenciando, a partir das transformações pelas quais o mundo passa e das intencionalidades a ele dispensadas. Por consequência, o esporte tornou-se plural, assumindo novas formas e modelos, novos valores e sentidos (GAYA, 1994). É um tema com grande circulação, atraindo diversos tipos de interesses, como meio de educação, formação e investigação científica, influenciando o modo de vestir, calçar, alimentar e viver em sociedade. Portanto, ressalto que o esporte moderno é um fenômeno social, presente na vida das pessoas há séculos e historicamente constituído, que se tornou uma das principais expressões da cultura humana e das ocupações do lazer, podendo e devendo ser visto e pensado como um espaço social propício à formação humana (PINTOS, 2017).

Assim como o esporte, o conceito de lazer também deve ser analisado com cuidado, pois o fenômeno guarda especificidades condizentes com determinada época, sendo reflexo das diferentes formas tanto de se divertir quanto de trabalhar da humanidade. É um âmbito da vida que estabelece relação com diferentes esferas da vida e guarda peculiaridades que podem

ser compreendidas em sua existência concreta. Melo (2004) destaca a dificuldade em precisar cronologicamente o surgimento do lazer, além disso, a discussão entre os teóricos do campo ainda é vista como uma questão polêmica e complexa (GOMES, 2009). Dentre as correntes, há autores(as) que defendem a existência do lazer nas sociedades mais antigas, entendendo que ele sempre existiu (DE GRAZIA, 1966; MUNNÉ, 1980; MEDEIROS, 1975). Assim como há autores que reconhecem o lazer como um fenômeno moderno, com origem marcada nas sociedades urbano industriais (DUMAZEDIER, 1979; MARCELLINO, 1983; MELO; ALVES JÚNIOR, 2003; MASCARENHAS, 2005).

Diante disso, concebo o lazer como “um fenômeno moderno, uma prática social complexa e uma dimensão da cultura historicamente situada” (GOMES *et al.*, 2016, p. 101), além disso, o seu debate conceitual precisa ser, antes de tudo, político e social, evitando cair em abstrações e naturalizações (GOMES, 2014). Corroboro ainda as ideias de Gomes e Silva (2015), para quem o conceito de lazer pode ser abordado em, pelo menos, três âmbitos: a) como vivência cotidiana; b) como objeto de estudo; e c) sob a perspectiva da formação/atuação profissional. Isso porque independentemente da forma (festejando, jogando, dançando, cantando, passeando, sociabilizando ou simplesmente contemplando), todas as pessoas, em todos os contextos, experimentam possibilidades de usufruir da vida social e cultural.

Portanto, o lazer é uma vivência cotidiana e pode fomentar estudos e pesquisas em diferentes áreas. O tema vem sendo estudado de forma mais sistemática desde o início do século XX e vem se concretizando como um objeto de estudo. Além disso, a dimensão da formação e da atuação profissional é um âmbito que precisa ser considerado, uma vez que as demandas pelo setor existem, se ampliam e necessitam ser atendidas de forma qualificada (GOMES *et al.*, 2016). Desse modo, gestões com formações vinculadas ao campo seriam desejáveis. Por isso, concordo com Mascarenhas (2003, p. 99), quando afirma que “a concepção de lazer dos gestores deve superar a visão funcionalista que coloca o lazer submetido às questões do descanso e entretenimento, tornando-o uma possibilidade concreta de atingir o status de direito social” (p. 14). Essa visão, aliás, pode ser verificada no discurso do(a) SN-G, ao descrever o seu contato com o esporte:

Passei minha infância toda no esporte, ia para Fazendinha, treinava pelo Bahia, também treinava judô, boxe, sempre lutei e competi, não cheguei ao alto rendimento, mas, assim, o esporte me tirava da rua; contribuiu para não envolver, me envolver com o mundo das drogas, sempre me dediquei ao esporte, isso foi muito importante porque levei este conhecimento e a vivência para o Ministério do Esporte (SN-F Trecho de entrevista, 2020).

Assim, cabe ao(à) gestor(a) público(a) de esporte e lazer aprofundar conhecimentos e superar o entendimento limitado sobre tais dimensões, sob risco de negligenciar as complexidades envolvidas em cada âmbito, incluindo aquelas presentes na gestão de políticas públicas de direito.

Outro aspecto identificado na trajetória da maioria dos(as) ex-gestores(as) é o movimento estudantil, associado a vivências no contexto universitário. Em suas narrativas, os(as) entrevistados(as) destacam os motivos que os fizeram se envolver com o movimento estudantil e com a militância política e o contexto em que isso aconteceu:

Não sabia muito bem o que queria, mas tinha certeza do que não queria: a miséria, a covardia, a fome, tudo aquilo que fazia mal [ao] outro me incomodava. Desde então continuei no movimento estudantil e na militância política... Conheço o PCdoB, em 1982, e me filio a ele, onde tive uma militância mais nacional e dedicada no movimento secundarista. Na universidade, no segundo semestre de 1991, sou eleito presidente do diretório central da universidade, enquanto calouro. Logo depois, vou para UNE. No ano de 1993, sou eleito vice da UNE, começando minha militância no movimento universitário. Depois, a militância mais voltada para área da administração pública, formado em Direito (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

Tive minha formação escolar em Juiz de Fora – MG, na minha juventude, o contato com o movimento estudantil, quando na época, no Brasil, ocorria o *impeachment* do ex-presidente Collor. Eu era jovem, tinha iniciado o Curso de Medicina em Juiz de Fora. E o Curso de Medicina até o sexto período, momento em que eu fui o presidente da UNE. Foi ali que sai de JF e fui para SP (sede da UNE). Tinha a intenção de depois retornar e dar continuidade ao Curso de Medicina. Só que eu já estava muito envolvido com a política... Neste período eu já estudava Ciências Sociais – na Fundação Escola de Sociologia e Política do Estado de São Paulo - FESPSP (já havia deixado a Medicina), primeira escola de Ciências Sociais da América Latina. Uma escola criada por Sérgio Buarque de Holanda, Florestan Fernandes, mas também, por circunstâncias da política, também não consegui finalizar. Ingressei na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP (instituição de ensino superior privada e católica), fiz um período, mas também, envolvido com candidaturas, deputado estadual (2006) [...] me formando em 2009 em Administração Pública (SN-C - Trecho de entrevista, 2020).

Vou fazer na época Matemática na UFRJ. Fiz basicamente dois semestres na UFRJ. Saio da UFRJ, vou para uma universidade privada, à noite, que é um pouco da realidade dos estudantes que precisam trabalhar, enfim, tem que batalhar o seu sustento. Vou, então, trabalhar de dia e estudar à noite na Estácio de Sá, onde fui fazer Processamento de Dados... E foi na época em que eu entrei no movimento estudantil da universidade... Me envolvo com o movimento. Saio da UNE, em 1999 e então, vou fazer Jornalismo (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

É notória a presença da trajetória de formação política por meio dos movimentos sociais, especialmente do movimento estudantil. Essas vivências parecem ter apresentado aos entrevistados(as) novos rumos, interferindo em suas escolhas formativas, cursos e universidades, ampliando o envolvimento com a política e suas nuances.

Para Gohn (2000, p. 334), o movimento estudantil é um movimento social geracional baseado em uma relação entre movimento social e educação que “existe a partir das ações práticas de movimentos e grupos sociais”. Ainda segundo a autora, os movimentos que

militam pela educação ocorrem dentro e fora de espaços institucionais, bem como têm caráter histórico.

No entendimento de Mesquita (2006, p. 120), movimento estudantil é, sobretudo, uma análise de movimento plural “capaz de se expressar através de vários grupos que se potencializam no cotidiano da condição estudantil”. Por isso, não se limita a organizações estudantis e formais, mas pode ser observado na dinâmica de “criação de interesses e pautas que – transformadas diariamente pela realidade estudantil, pelas relações universitárias e pela sociedade civil – pode ser capaz de mobilizar os estudantes” (p. 120). Assim, não existe movimento estudantil unitário, mas movimentos de estudantes que se inter-relacionam e se inter cruzam. De toda forma, não podemos negar o movimento estudantil institucionalizado, caracterizado pela organização representativa dos estudantes em entidades.

Composto principalmente por estudantes do Ensino Médio até estudantes de pós-graduação, das diversas faixas etárias e áreas, o movimento estudantil possui cunho social, fazendo com que os respectivos coletivos reúnam movimentos, realizem debates, levantem questões e proponham meios de luta frente a diferentes situações. Ele constitui o que Melo (1997) define como força política, que busca garantir seus assentos e representações nos órgãos colegiados mais respeitados e inserir suas opiniões nessas instâncias. Sendo assim, entidades<sup>78</sup> mobilizam, debatem e executam ações definidas pelos estudantes, representando os seus interesses de forma institucional e “garantem mais organização e perenidade ao movimento estudantil universitário” (FONSECA, 2008, p. 31).

Em síntese, o movimento estudantil é o ativismo da área da educação, no qual as pessoas envolvidas são principalmente os próprios estudantes que, organizados, se engajam para interferir na realidade visando à sua transformação. Desse modo, pode-se dizer que o movimento estudantil serve de meio para educar os sujeitos envolvidos. Essa compreensão dialoga com a narrativa do(a) SN-C: “o movimento estudantil foi e continua sendo uma das principais escolas da história da política nacional”.

Ficam evidentes as diversas possibilidades de aprendizagem promovidas pelo movimento estudantil, a partir das relações sociais estabelecidas e do trabalho coletivo. Além disso, destacam as habilidades que podem ser desenvolvidas sobre as problemáticas da práxis cotidiana, especialmente no que se refere à formação de lideranças. Os(as) ex-gestores(as)

---

<sup>78</sup> Segundo Fonseca (2008), os Centros Acadêmicos - DA (representam os/as estudantes de um curso dentro da universidade), os Diretórios Centrais dos Estudantes – DCE (representação dos estudantes de uma universidade), a União Estadual dos Estudantes – UEE (representação regional dos estudantes) e a União Nacional de Estudantes (entidade máxima representativa dos estudantes universitários brasileiros).

federais reconhecem essa esfera como um espaço de formação e construção de saberes que deixa marcas e um aprendizado para a vida. Segundo Fonseca (2008), uma reflexão que precisa ser feita é que

na educação tradicional, estamos tão engessados em modelos totalmente sem sentido para a formação para a vida, que quando mostramos que espaços diferentes, não antes considerados espaços de formação, vislumbramos a mudança e a possibilidade de outros modelos de ensino-aprendizado (p. 88).

Fonseca (2008) destaca ainda “que em um mesmo espaço físico – que no caso é a universidade – se possibilita que as pessoas participem de dois espaços de formação tão diferentes, e que por vezes são até contraditórios” (p. 89). Assim, destaco o território do movimento estudantil como um meio para o desenvolvimento de habilidades e competências de expressão e comunicação; de construção coletiva e democrática; de formação política e de cidadania. Quando vividos e sistematizados, podem colaborar para a discussão em torno de uma nova forma de conceber a educação.

Cabe compartilhar, ainda, que a participação no movimento estudantil pode, ou não, estar vinculada a partidos políticos. Isso significa dizer que existem movimentos relacionados a partidos políticos tanto de esquerda quanto de direita, mas também existem aqueles que são autônomos (ARAÚJO, 2016). Nesse contexto, torna oportuno mencionar a existência de um histórico do PCdoB junto ao movimento estudantil (MESQUITA, 2003). Partido político que esteve à frente da pasta esportiva no governo federal entre os anos de 2003 e 2014, sob o comando dos ministros Agnelo Queiróz, Orlando Silva e Aldo Rabelo. À propósito, para os(as) ex-gestores(as) entrevistados(as), o movimento estudantil não levou o partido e os seus principais quadros/representantes ao comando da gestão pública do esporte no Brasil, mas “os ideais do respectivo movimento social os acompanharam” (SN-H). Condição possível, pois, segundo Araújo (2016, p. 90), “pode-se esperar que, de maneira natural, esta cultura de mobilização e responsabilidade social se reproduza para além do movimento estudantil”.

A atividade sindical também emergiu nas narrativas, configurando-se como outro importante espaço formativo:

Escola pública a vida inteira e formação que eu consegui terminar, depois da imersão pela atividade sindical. Presidi o sindicato por 12 anos na Bahia – Sindicato dos Servidores da Bahia, onde fiz concurso público e na cidade consegui terminar, em termos de formação acadêmica, terminar a minha primeira graduação que foi o Curso de Bacharelado em Turismo... Alguns cursos ficaram pelo caminho. Língua estrangeira, na Universidade Federal da Bahia, o início do Mestrado em Ciências Sociais. Tem um corte na minha vida, que foi a candidatura a vereador, em Salvador. Em 2004, primeira experiência, em uma intenção mais geral para o mundo da política eleitoral, uma votação razoável para uma primeira candidatura (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

O sindicalismo é um movimento que reúne associações de trabalhadores assalariados, organizadas por categorias profissionais, como por exemplo: professores, carteiros, metalúrgicos, médicos, gestores ou de empresários, conhecidas como sindicatos patronais. O objetivo principal dos sindicatos é a defesa dos interesses econômicos, profissionais, sociais e políticos dos seus associados, sendo “espaço heterogêneo nas questões ideológicas, mas ao mesmo tempo homogêneo, por representar uma categoria específica de trabalhadores” (LIMA, 2004, p. 19).

Em uma realidade na qual as condições adequadas para o exercício profissional não são oportunizadas, “aprender a resistir aos limites e a buscar saídas coletivas para a melhoria da área e da própria carreira é um movimento significativo para o desempenho da função” (ANDRADE, 2019, p. 53). O que torna evidente que o envolvimento com o sindicalismo e outros agrupamentos contribuiu para a formação de identidades profissionais, uma vez que elas se constroem a partir do significado que cada sujeito confere à sua profissão, expresso em seu modo de situar-se no mundo, considerando sua história de vida, seus valores, representações, saberes, bem como angústias e anseios (PIMENTA, 1996).

Segundo Andrade (2019), historicamente, o termo ‘formação’ esteve restrito aos cursos de preparação para o magistério. Realidade encontrada tanto nas universidades quanto no ensino médio. Condição que, para a autora, “não leva em consideração a potencialidade formativa de outros espaços que não sejam os de aprendizagem formal da profissão” (ANDRADE, 2019, p. 51). Frente às características apresentadas, é possível inferir que o meio sindical também representa um espaço formativo. Desse modo, concebo a militância sindical como uma espécie de formação continuada para os sujeitos, tendo em vista o respectivo universo de atuação.

Dentre as funções sindicais, estão os acordos coletivos, a intervenção legal em ações judiciais, a orientação sobre questões trabalhistas, o recebimento e o encaminhamento de denúncias de trabalhadores, a participação na elaboração da legislação do trabalho. Segundo Araújo (1989, p. 326) sua expansão vem “demandando a apropriação de conhecimentos científicos e políticos, de novos elementos intelectuais sobre si mesmo, assim como sobre o conjunto da sociedade”. Através das lutas imediatas, as lideranças acumulavam experiências e se capacitavam, devido à ausência de um processo de formação mais sistemático, mas, com o passar do tempo, a formação, “se impôs como uma tarefa inadiável e imprescindível para o avanço da organização e da luta da classe trabalhadora” (CONTAG, 2017, p. 13).

Nesse sentido, a pesquisa de Araújo (1989) foi enriquecida por experiências e conversas com companheiros(as), ex-alunos(as) e ex-coordenadores(as), sujeitos ativos(as) na procura de uma pedagogia eficaz e coerente com as necessidades colocadas pela reestruturação do sindicalismo brasileiro. Portanto, sua experiência como educador lhe proporcionou um contato razoável com a expansão dos cursos e dos departamentos de formação sindical em todo o Brasil.

Além de identificar a criação de escolas sindicais e a proliferação de inúmeras entidades de assessoria no campo da formação sindical, Araújo (1989) conclui haver “uma demonstração da emergência destas formas alternativas de educação geridas pela classe trabalhadora e por agências institucionais, que se articulam ou se põem a serviço desta mesma classe” (p. 1). O autor destaca que, entre os conteúdos e alternativas pedagógicas, o reconhecimento e a valorização do saber dos trabalhadores merece uma atenção específica. Neste sentido, Frigotto *et al.* (1987) afirma que:

Ao enfatizar o mundo do trabalho, na sua historicidade, como relação social fundamental que não se reduz à ocupação, tarefa, emprego, mas que não os exclui, e que abarca o conjunto das relações produtivas, culturais, lúdicas, estou querendo sinalizar que aí se situa o lócus da unidade teórica e prática, ponto de partida e chegada das ações educativas que, na escola, nos sindicatos, na fábrica, interessam à luta hegemônica das classes populares (p. 24).

Em concordância e com base nos ensaios de Tardif (2014), observo a valorização da pluralidade e a heterogeneidade do saber. Desse modo, ao examinar a relação sindicato/profissão, procurando desvelar o papel assumido pelo movimento sindical no processo de profissionalização dos(as) gestores(as), compartilho de uma concepção educacional ampliada, que considera e valoriza a trajetória e, portanto, as vivências teórico-práticas do sujeito, independentemente do território em que se aprende, uma vez que os saberes inerentes a elas podem possibilitar a ocupação de espaços com possibilidades de ação junto à sociedade, como é o caso dos(as) gestores/as, como foi o caso do(a) gestor(a) SN-D, que esteve à frente do Sindicato dos Servidores da Bahia pelo período de doze anos. Portanto, as experiências dos(as) ex-gestores(as), os movimentos sociais analisados (estudantil e sindical), têm contribuído para a construção do saber, bem como “reforçado o interesse na busca por direitos e conquistas” (SILVA, 2018, p. 897).

A propósito, para o(a) SN-D, a militância “foi a base de formação primeira: formação política, formação cidadã”. De modo equivalente, observa o(a) SN-C:

A minha trajetória política, que teve início na militância educacional, de certa forma, interrompeu a minha trajetória acadêmica, mas acho que politicamente isso foi

muito importante, pois é uma formação que você não tem nos bancos da escola, nas universidades, pois tratou-se de uma vivência concreta (SN-C - Trecho de entrevista, 2020).

Portanto, a formação no âmbito da política pode ser compreendida como uma dimensão do saber, pois promove vivências diversificadas que colaboram no processo formativo dos próprios indivíduos, tornando-os sujeitos de sua experiência. Logo, trata-se de formação por intermédio da política, cujos conhecimentos transcendem as perspectivas formais que, no entanto, não devem ser vislumbrados como de menor valia.

Para Pizetta (2007), a formação política “é um processo amplo e abrangente, que se realiza através de cursos, reuniões ordinárias, ações coletivas etc” (p. 242). Portanto, “abrange diferentes momentos e estratégias e se constrói no cotidiano das lutas empreendidas” (p. 243), devendo ser proposta e desenvolvida para atender os diversos sujeitos e níveis, como militantes e dirigentes dos quadros de uma organização.

Os sujeitos se formam politicamente em todos os momentos de sua participação, idealizados para o desenvolvimento de um conjunto de habilidades necessárias a uma atuação crítica e unitária. No entanto, essas oportunidades não devem descartar a importância do estudo sistemático e aprofundado dos conteúdos relacionados à respectiva causa, isso porque “os fatos não falam por si mesmos. É preciso interrogá-los e, para isso, é indispensável algum domínio do quadro teórico” (FERNANDES, 1994, p.134).

Para o(a) SN-A: “como militante, afirmo, se o gestor não teve, ele precisa ter, uma relação com a vida concreta do mundo da política. Ou seja, tudo que ela evolve. Especialmente seu funcionamento e conhecimentos”. Assim, considera importante que o(a) gestor(a) possua:

uma visão do sistema político do país inteiro. Então, estados, municípios, DF. Os mandatos dos parlamentares, senadores, deputados, federais e estaduais, a frequência enorme de prefeitos, vereadores, lideranças associativas. O funcionamento do esporte. Entender o seu funcionamento. Eu reporto a relação com as universidades públicas. Eu sou servidor de uma universidade pública federal, mas eu não tinha uma relação com um conjunto de universidades públicas até chegar no ME. Algo novo e importante para mim (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

Desse modo, é preciso tratar a política como um conteúdo relevante no processo formativo dos(as) gestores(as), como oportunidade para conhecer e/ou aprofundar conhecimentos em torno da sua origem, dos seus significados e relações. Na mesma medida, faz-se necessário facultar o contato com os fundamentos da legislação e da gestão, examinando as normativas, bem como os mecanismos que possibilitam a consecução de políticas públicas. Por tudo que fora exposto, é possível afirmar que a formação política

vivida e conquistada pelos(as) ex-gestores(as) envolvidos com a militância educacional e sindical certamente influencia/ou seu modo de gestão.

Em meio a essa discussão, emerge a trajetória anterior na política, antes dos(as) ex-gestores(as) públicos chegarem ao cargo no âmbito do Ministério do Esporte. Eles(as) informaram que:

Fui chefe de gabinete de deputado estadual, deputado federal, sempre atuando com questões públicas. Fui deputado distrital, pelo DF, no período de 2011 até 2014, e neste período trabalhei muito com a bandeira do esporte. Quando recebi o convite do ministro George Hilton para o ir para o ME, fiquei muito lisonjeado e assumi a SNELIS. Logo depois, eu fui para a Secretaria Executiva (junto com Marcos Jorge) (SN-G - Trecho de entrevista, 2020).

Minha primeira função de relevância foi de assessor direto da presidência da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Rio de Janeiro (FAETEC). Em seguida, fui para a secretaria de Ciência e Tecnologia, depois, para Secretaria de Segurança Pública, no gabinete do secretário. Logo após, vou para Nova Iguaçu, para uma função operacional, de cuidar da cidade, numa área menos política da secretaria municipal. Tínhamos cinco secretarias, como Defesa Civil, Transporte, Trânsito, Serviços Públicos e a presidência da companhia de obras. Cuidávamos praticamente de todo o bem-estar da cidade, toda a manutenção... Presidi a companhia de lixo de Nova Iguaçu. Depois de Nova Iguaçu, passo a trabalhar na Câmara dos Deputados, aqui em Brasília. Da Câmara dos Deputados, da liderança do MDB, fui trabalhar no Ministério do Esporte, assumindo a SNELIS (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

Tenho a minha primeira experiência no governo em 2000. No governo do Anthony Garotinho, no RJ. Eu assumo a coordenação de Políticas Públicas para Juventude do governo do estado, onde a gente teve lá no governo como uma marca central. E é uma marca importante que a gente conduz pelo governo do estado e consegue aprovar a primeira lei de quotas do Brasil... Depois eu venho para o ME e venho trabalhar aqui, com o Orlando, na área do esporte universitário, novamente era uma coisa muito nova, com um time muito novo também, porque era o primeiro governo Lula. O Agnelo também nunca tinha sido gestor, ele era o ministro na época. O Orlando vem pra cá sem nenhuma experiência de gestão. Então, foi uma coisa que a gente foi aprendendo junto... Dali eu vou trabalhar com Luiz Lindbergh Farias Filho (prefeito), em Nova Iguaçu, que vem a ser uma experiência de gestão mais pesada, a gestão do SUAS, em município de quase um milhão de habitantes... Então, eu volto para a Lei Federal de Incentivo ao Esporte. E vou viver a SNELIS (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

Então, duas experiências na gestão pública municipal, aqui na Bahia. Na cidade de Lauro de Freitas, na pasta do Esporte, e em São Sebastião do Passé, na área do Planejamento Urbano e Desenvolvimento Econômico, onde eu pude aplicar um pouco dos conhecimentos acadêmicos na área da Administração. Essa experiência local, aqui, em especial, na Prefeitura de São Sebastião do Passé, quando eu fiz o desmame da atividade sindical, e de Lauro de Freitas, a área do esporte me propiciou o convite para ir para o Ministério do Esporte (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

Outras experiências marcaram a trajetória política e de gestão dos(as) respectivos(as) ex-secretários(as) nacionais, até a vinculação e consequente atuação no Ministério do Esporte. Noto que eles(as) tiveram contato com diversas temáticas durante suas trajetórias políticas. Dentre elas: Política, Educação; Ciência e Tecnologia; Segurança Pública; Defesa Civil, Transporte, Trânsito e Lixo, por intermédio diferentes funções: assessoramentos políticos,

coordenações de área, chefias de médio e alto escalão. Trata-se de um tipo de trajetória, cujas vivências foram possibilitadas, inicialmente, por relações prioritariamente partidárias e de confiança. Por sua vez, constato (dentre as narrativas apresentadas), que o(a) SN-D foi o(a) único(a) entrevistados(a), cujo desempenho na gestão de políticas esportivas e de lazer influenciou a ampliação dos conhecimentos, levando-o à gestão federal. Com base em tais características, defino esse segundo tipo de trajetória como aquela cujas vivências à frente da gestão foram possibilitadas por convite político e técnico. Além disso, outras experiências marcaram a vida dos(as) ex-gestores(as):

Acredito que a gestão foi uma consequência do meu trabalho acadêmico, iniciando também minha experiência como gestor no Maranhão, em São Luís, numa fundação criada, a Fundação Municipal de Esporte e Lazer, onde início minha trajetória como gestor. Estudos no campo da Gestão Pública e Políticas Esportivas e Lazer se tornaram mais reais e concretos a partir da minha vivência na gestão, por sua vez, essas experiências de gestão ganharam maior relevância e qualidade devido aos estudos desenvolvidos por mim no âmbito acadêmico e universitário. Entro no Ministério por uma relação com Partido dos Trabalhadores - PT, não de organicidade, mas vivo o partido por entender a necessidade de se discutir, se levar a discussão do que deveria ser uma gestão no campo esporte e do lazer, numa perspectiva democrática popular (SN-E - Trecho de entrevista, 2021).

Quando eu fui para POA, eu fiz concurso para escola municipal e acabei trabalhando em praças e parques. E, após, eu tive a oportunidade de trabalhar na Secretaria de Esporte, Recreação e Lazer de POA por quase 12 anos. E, dessa trajetória da Secretaria de Esporte, Recreação e Lazer, eu pude vivenciar uma experiência fantástica que me alavancou uma ida para a Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte do Lazer do Ministério do Esporte no Ministério do Esporte e de lá para a Autoridade Olímpica, encerrando a carreira na Assessoria Especial do Governador Tarso Genro em Porto Alegre (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Os(As) ex-gestores(as) revelam caminhos profissionais complexos e desafiadores, com capacidade de oportunizar aprendizagens múltiplas a quem gere/atua e se dedica ao meio. De acordo com o(a) SN-E, “a gestão, a experiência acadêmica vivida e estudos instrumentalizaram nossa ação na administração pública. Ainda possibilitou um novo entendimento de estudos e pesquisas dentro do universo das políticas esportivas”. A partir de tais características, identifico um terceiro perfil de trajetória, marcada por aqueles(as) que possuem uma formação acadêmica de base (no âmbito do esporte e do lazer), envolvidos com as questões políticas, denotando uma trajetória prioritariamente técnica.

Em meio à análise de tais trajetórias, confirmo a existência de um dado em comum: todas elas dialogam, bem como dependem, em alguma medida, da relação política. Questão preliminar, uma vez que a esfera governamental “é definida, validada e legitimada, em bases políticas, pelo eleitorado e outros atores do sistema político” (GAETANI, 1999, p. 93). Trata-se de profissionais que estabeleceram uma relação política partidária e de confiança, de modo

que foram demandados a exercer um poder discricionário, com certo grau de autonomia. Dessa forma, esses sujeitos precisaram lidar com a responsabilidade do fazer político que, segundo os estudos de Lopes (2019), se difere do fazer técnico. Isso porque o primeiro diz respeito aos saberes da política (gestor/a) e o segundo está associado ao conhecimento (servidor/técnico), caracterizado por “uma formação acadêmica específica” (LOPES, 2019, p. 94). Porém, conforme as narrativas, tais saberes - político e técnico - não precisam estar, necessariamente, desassociados. Os conhecimentos também podem integrar a figura de um(a) gestor(a) da mesma forma que o saber político pode interagir com o servidor, fazendo com que eles(as) exerçam o que Lopes (2019) denomina de um pequeno poder de intervenção nas escolhas de uma gestão.

Além do mais, é possível perceber que todas as narrativas evidenciam a existência de um processo formativo anterior, que se dá, prioritariamente, a partir dos conhecimentos e dos saberes reunidos nas esferas municipais, estaduais, até alcançar o nível federal. Conhecimentos apreendidos na prática, conforme evidencia a narrativa do(a) SN-B:

Eu acho que, mais do que qualquer formação, que se tenha um diploma de curso, você participar da construção de um ministério, a exemplo: de 2003 até, praticamente, os seus anos finais, ou seja, por um longo período, te dá uma visão da política pública do esporte que nenhum curso te daria (SN-B - Trecho de entrevista, 2020).

Presumo ser importante conjugar a esse ‘fazer’ uma base conceitual que fundamente tais vivências, representada, na política, por ações e iniciativas que levem em consideração, portanto, as derivações do campo do conhecimento no qual se atua, de forma mais específica. Para tal, ao experienciar tal construção, o campo de atuação se destacou como um espaço de formação para o(a) ex-gestor(a), evidenciando, assim, a importância das vivências práticas na formação dos profissionais.

Oliveira (2007) destaca que os saberes da formação e da experiência são fundamentais para a atuação profissional, já que somente a formação pode não oferecer os subsídios necessários que a prática proporciona. Por outro lado, as realidades política e de gestão podem ser distantes dos conteúdos apreendidos na formação tradicional; necessitando, assim, que gestores(as) se dediquem ao estudo em torno da área de atuação, estabelecendo uma relação equilibrada e qualificada.

Concordo com Bernabé e Starepravo (2021, p. 17), quando defendem que a formação dos agentes públicos deve ser pautada “em uma fundamentação teórico-prática que integre diferentes saberes, experiências e conhecimentos, bem como pela realização de cursos, eventos e experiência acumulada em diferentes situações peculiares à gestão do esporte e

lazer”. Segundo Werneck (1998) e Marcellino (2001), esse modelo pode levar os agentes a assumirem uma postura reflexiva frente a processos e contradições do meio em que estão inseridos. Portanto, aproximar-se do que Schön (2000) chama de reflexão na ação, a partir de um ensino cujo aprender é mediado pelo fazer. Aliás, tanto Dewey (1959) quanto Schön (2000), dentro da abordagem educacional, afirmavam que as pessoas aprendem fazendo. Porém, Dewey aponta que o conhecimento é obtido na reflexão sobre a ação, ou seja, após o acontecimento e Schön afirma que o conhecimento é adquirido no meio da ação. Independentemente do enfoque, suas contribuições incluem e destacam a importância dos conhecimentos apreendidos na prática, dentro do processo de aprendizagem.

Um(a) gestor(a) que não reflete sobre a sua prática aceita, apático, as condições e imposições do meio. Por sua vez, o(a) gestor(a) reflexivo é aquele que busca equilíbrio entre a ação e o pensamento, o pensamento e a ação, mas, essa prática implica uma reflexão sobre a sua experiência. Tecendo uma analogia com os estudos de Schön (2000), uma prática reflexiva requer do gestor uma constante introspecção. Desse modo, reforço que a reflexão pode abrir tanto novas possibilidades para a prática dos(as) gestores(as) quanto aumentar seu desenvolvimento pessoal.

No entanto, a reflexão na ação não é algo fácil de ser colocado em prática. Para Dorigon e Romanowski (2008, p. 21), “essa abordagem valoriza a construção pessoal do conhecimento, a tomada de decisões conscientes, tendo por pressuposto um corpo de conhecimentos sólidos, a intuição, a sensibilidade, as questões éticas e a consciência sociocultural”, o que permite a ele(a) um “poder emancipatório que não pode ser dissociado de um contexto social em que está inerido, mas implica-lhe o desejo ativo de transformação e alteração da situação social em que pertencemos” (DORIGON; ROMANOWSKI, 2008, p. 10), quer seja no contexto político quer seja na gestão das políticas propriamente ditas. Por consequência, tal atividade, “adquire o caráter de práxis, e como tal, é teórico-prática, política, subjetiva, reflexiva, social, concreta e real” (RIBEIRO, 2004, p. 363).

Cumprir dizer, inspirada nos estudos de Tardif (2014), que o(a) gestor(a) não trabalha somente a partir de modelos ou problemas abstratos. No exercício cotidiano de suas funções, os condicionantes aparecem relacionados a situações concretas, que exigem ação. Partindo desse pressuposto, encarregar-se de tais condicionantes e situações é formador. Sob esse espectro, destaco a valorização dos conhecimentos a partir da prática, no contato com outras pessoas, outros territórios, seus saberes e realidades, diferenciando-se de outras perspectivas formativas, quando assumidos apenas o viés teórico.

Mas afinal, que tipo de formação os(as) gestores(as) consideram importante para atuar como gestor(a) de políticas públicas de esporte e lazer? Muito embora não se trate de uma questão objetiva, intencionalmente realizada junto aos(as) entrevistados(as), o tema emergiu em alguns dos diálogos, merecendo atenção e reflexão. Isso porque, em consonância com Lorenço, Magalhães e Ferreira (2014, p. 179), entendo que “o administrador público assume um papel fundamental diante da sociedade, por ser responsável pelo bom funcionamento das organizações públicas”, portanto a formação desse profissional teria implicações diretas para o desenvolvimento do país.

Logo, o que surgiu de mais recorrente na fala dos(as) entrevistados(as) é o entendimento de que, para atuar na gestão pública, o(a) gestor(a) “deve ter uma formação mais ampla” (SN-B). Na percepção deles(as), “a administração pública é a formação ideal para o âmbito, uma vez que o curso (graduação) considera os ritos próprios da gestão pública, cujos conhecimentos são oportunos para a formulação e para a execução de políticas públicas (SN-D). Seguindo a mesma linha de pensamento, os(as) SN-G e H discorrem:

Então, se o gestor público quer ser bem-sucedido, ele precisa ter formação acadêmica como administrador (Administração Pública); saber ouvir; entender sobre o assunto, se não souber, que “mergulhe” para entender, faça o período de reflexão de um mês a três meses para que consiga entender o que fazer, para não ficar sem conhecimento a respeito do que fazer. Procure aprender e a ter responsabilidade com dinheiro público - esse é essencial (SN-G) - Trecho de entrevista, 2020).

Um bom gestor precisar ser bem formado em administração pública, que tem seus ditos próprios, ela tem que andar, não adianta ser um pensador do país se você não for um administrador capaz de fazer a máquina pública girar... Algo que sempre tive na minha carreira pública foi a capacidade de entrega (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

Tem que ser um administrador. De preferência, ser formado em Administração para atuar como gestor. Além, é claro, de ter boa vontade de aprender o que não souber, nós não sabemos tudo. Ser administrador e saber trabalhar com os técnicos, com a equipe técnica existente, que tem conhecimento específico (SN-F - Trecho de entrevista, 2020).

No que tange ao histórico, o curso de bacharelado em Administração Pública existe há quase quarenta anos no Brasil, e a instituição pioneira quanto à sua oferta é a Fundação Getúlio Vargas (FGV), tendo como objetivo formar profissionais capacitados para gerenciar, de forma eficiente e eficaz, as organizações públicas, de acordo com o interesse público, nos âmbitos da educação, cultura e saúde, e nos níveis federal, estadual ou municipal (ADMINISTRAÇÃO, 2022).

O número de cursos de Administração Pública cresceu exponencialmente nos últimos anos (COELHO, 2008b) e vem reunindo outras nomenclaturas: Administração Pública,

Gestão Pública, Gestão de Políticas Públicas, Políticas Públicas e Gestão Social (LORENÇO, MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). Em se tratando de ensino de graduação, essa modalidade de educação superior no país associa-se a uma profissão e, portanto, trata-se da ressignificação do mercado de trabalho de gestão pública, pois caracteriza a profissionalização no setor público-estatal (COELHO, 2008b).

Conforme afirmam Ferrarezi e Zimbrão (2005, p. 179), “o administrador público não está preparado para lidar com as frequentes mudanças que ocorrem no setor público”, pois “há diversos desafios/lacunas/limites referentes à formação acadêmica em administração pública no Brasil na atualidade” (LORENÇO; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014, p. 179) que impõem dificuldades ao profissional.

De forma geral, os discentes do curso encontram um amplo estudo das ciências sociais, gestão e políticas públicas, conciliando capacidade de articulação, negociação e tomada de decisão. O profissional formado em Administração Pública pode atuar em diversos segmentos do setor público (como gestor, técnico, assessor, consultor), nas áreas de recursos humanos, *marketing*, finanças, além de auxiliar na formulação, implantação e avaliação de políticas públicas. Trata-se de curso “genérico”, pois abarca uma multiplicidade de temas, reunindo áreas diferentes e que devem se interrelacionar, visando ao alcance das atividades do administrador público (LORENÇO; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014). Definição que dialoga com a percepção do(a) SN-D, quando esclarece: “a Administração é um curso (graduação) bastante genérico e que lhe propicia estar como curinga em posições distintas na administração pública”. Portanto, para alguns(as) dos(as) ex-gestores(as), o curso de Administração Pública seria a melhor escolha formativa.

Ainda quanto à formação inicial (graduação) dos profissionais, emergiu da fala de um dos entrevistados o entendimento de que, para atuar na gestão pública, o(a) gestor(a) não precisa ter, necessariamente, uma formação profissional voltada para a respectiva área. Segundo ele(a), a atuação pode se dar a partir da formação em outras áreas do conhecimento: “eu considero que os gestores, eles podem ter formação em qualquer área. Não vejo dificuldade de você ter um gestor à frente da pasta do esporte e do lazer que não tenha formação específica na área”. (SN-F). Desse modo, na visão do(a) entrevistado(a), a formação do(a) gestor(a) não deve ficar restrita ao curso de graduação em Educação Física, “que tem como especificidade os conteúdos físico-esportivos do lazer” (SILVA, 2012, p. 70). Embora corrobore a opinião em torno da não restrição, entendo que seja preciso ter cuidado com as generalizações, uma vez que nem toda área profissional seja capaz de dialogar com as políticas esportivas e de lazer. Portanto, faz-se necessário haver o mínimo de aproximação

entre a formação/área de atuação do(a) gestor(a) e o âmbito em questão, ou seja, a gestão de políticas públicas de esporte e lazer.

Sobre a Educação Física, baseada em Betti (1988), a concebo como uma área do conhecimento sobre a cultura corporal de movimento. Área que sistematiza e critica estudos científicos e filosóficos, apresentando uma relação dialética entre prática, as ciências e a filosofia. E que vem prestando expressivas contribuições para o âmbito do lazer, tanto sob a perspectiva da produção científica, quanto pedagógica, técnica e cultural (ISAYAMA, 2003).

Ao analisar “atitudes que envolve, os valores que propicia, a consideração dos seus aspectos educativos, as suas possibilidades como instrumento de mobilização e de participação cultural, e as barreiras socioculturais verificadas para seu efetivo exercício” (MARCELLINO, 2012, p. 17), de fato, o lazer (que não se limita ao esporte), compreendido em seu sentido mais amplo, não pode ficar na dependência exclusiva de uma determinada área/disciplina/formação, necessitando da contribuição de várias ciências humanas. Nesse sentido, faz-se necessário levar em consideração a característica multidisciplinar do lazer, bem como “pensar em possibilidades coletivas e interdisciplinares de trabalho por meio da formação dos profissionais, superando, dessa forma, a ideia de que esse campo é propriedade particular dessa ou daquela área” (ISAYAMA, 2015, p. 16).

Desse modo, tal compreensão também pressupõe um(a) profissional/gestor(a) engajado na constituição de uma equipe multiprofissional e na consequente realização de um trabalho de caráter interdisciplinar. Porém, conforme sinaliza Marcellino (2012, p. 21), essa perspectiva exige muito mais do que a soma de conhecimentos. Há incorporação de resultados, empréstimos de métodos e de esquemas conceituais na procura da ultrapassagem das fronteiras entre diversas ciências (MARCELLINO, 1991). Portanto, para atender a especificidade do lazer, aguarda-se um profissional/gestor que possua uma sólida cultura geral, que demonstre interesse e busque conhecimentos que envolvem os estudos do campo, tornando seu trabalho e de sua equipe mais coerente com os desafios que estão colocados para a gestão de políticas públicas. Assim, percebo que a formação acadêmica inicial não pode ser vista de forma isolada ou mesmo como preponderante na atuação profissional nesta ou naquela área (GOMES, ELIZALDE, 2012).

Um aspecto importante a ser ressaltado é que existem iniciativas que procuram focalizar o lazer de maneira mais abrangente e contextualizada no Brasil (ISAYAMA, 2015), tendo em vista as universidades (com seus cursos técnicos, de atualização, de aperfeiçoamento, de especialização, de mestrado de doutorado), denotando o crescimento da discussão sobre o lazer em diferentes cursos (administração, artes, educação física,

fisioterapia, hotelaria, pedagogia, turismo), em grupos de pesquisa, assim como em órgãos públicos. Deste modo, “os processos de formação profissional nos campos do esporte e lazer vêm ganhando espaço nos meios acadêmicos, bem como no âmbito das políticas públicas vigentes” (UNGHERI; ISAYAMA, 2017, p. 396). Isayama *et al.* (2011) entendem como fundamental a formação de profissionais para atuar como dinamizadores das vivências oferecidas nas propostas do setor público.

Diante disto, a formação dos gestores se caracteriza como um processo constante, tanto sob uma perspectiva formal, a partir de cursos de graduação e pós-graduação, quanto em sentido diário, “a partir da participação em cursos, capacitações, palestras, reuniões, conversas com outros agentes e outros meios de troca de experiências (BERNABÉ; STAREPREAVO, 2021).

Todavia, Isayama (2015, p. 17) alerta para a necessidade de pensar uma formação continuada no campo do lazer que valorize cursos de diferentes níveis, bem como a participação em simpósios e congressos, uma vez que eles colaboram para o desenvolvimento profissional, porém, sem limitar-se a esses modelos. Esse panorama evidencia que a formação é um processo inacabado, que prossegue com a formação continuada, que deve ser vista de forma mais ampla (CALDEIRA, 2001).

Neste ínterim, coube perguntar se os(as) gestores(as) receberam algum tipo de formação para atuar na gestão de políticas públicas de esporte e lazer no período em que atuaram no Ministério do Esporte.

Não. No período do Ministério, não aconteceu. Eu fiz como gestor local; nós fizemos algumas formações, algumas capacitações. Eu participei de quase todas aqui na Prefeitura de Lauro de Freitas e fiz, agora, quando voltei para a Bahia. Mas, à frente da pasta federal, não (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

Não. Não tive formação no período. Realizava muitos debates com a equipe. Os convidava a sentarem comigo, tinha o maior prazer em ouvi-los procurando atender as demandas, é um setor público político, mas eu não deixava que isso tivesse uma influência nas decisões ou na decisão do meu técnico, que tinha toda liberdade para fazerem algo de forma robusta, bem amarrada e boa. Isso me ajudou muito. Eles tinham o conhecimento e [eu] aprendia, me formava, com eles (SN-F - Trecho de entrevista, 2020).

Olha, quando eu fui Secretária de Esporte e Lazer em POA, nós tínhamos eventualmente reuniões entre os secretários, tipo seminários, e a gente aprendeu muito, por exemplo, sobre planejamento. Quando fiz parte do governo federal, não havia uma formação voltada para os gestores. Eu frequentava a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), fazendo alguns cursos, por livre escolha (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Não. Não tive formação nenhuma no período. Mas, eu não tive uma formação e também não senti falta disso. Por que eu não senti falta? Por que a Lei Federal do Esporte não tinha formação. A LIE, depois de ficar quatro anos lá, se alguém tinha

que dar formação era eu (rs). Pouca gente conhecida da LIE mais do que eu no Brasil. Eu montei, quer dizer, eu, com a minha equipe, montei todas as regras. E, depois, quando a gente assume a SNE LIS, ela já tinha um rumo, um conteúdo, já tinha programas, conteúdos conhecidos, conteúdos validados pelo o que a gente tinha de melhor, na academia, na universidade, com o apoio de grandes pesquisadores, grandes mestres, grandes doutores. Quer dizer, com gente muito qualificada (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

É possível constatar que somente um(a) dos(as) ex-gestores(as) recebeu algum tipo de formação para atuar no período em que esteve à frente da Secretaria Nacional responsável pelas políticas sociais do extinto Ministério do Esporte. Conforme a narrativa feita, a formação foi realizada no formato de cursos e por livre iniciativa/busca do(a) gestora(a). Deste modo, identifico esta lacuna no respectivo período no governo federal: uma proposta de formação continuada de gestores(as) cujo modelo deva dialogar com as especificidades da função (pública), bem como do campo (esportivo e de lazer).

Seja dito, de passagem, que existem leis que regulamentam a formação do servidor público. Para responder ao princípio da eficiência adotado para a reforma do Estado e a efetivação da capacitação prevista na Carta Magna, a Emenda Constitucional nº 19/88 determina a manutenção das escolas de governo com o foco para a formação e o aperfeiçoamento de servidores públicos. Além disso, a normativa considera a participação em cursos como um dos requisitos para a promoção na carreira. No âmbito da administração federal (foco deste estudo), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é a entidade voltada para a formação de quadros superiores da administração (altos executivos e servidores públicos de carreira). Oferta cursos e programas para desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras e especialização, nas modalidades presenciais, a distância e mista (ENAP, 2011). Portanto, o reconhecimento dessa instituição representa um caminho formativo que pode ser percorrido pelos(as) gestores(as) públicos federais.

Baseado nos debates em torno da (re)construção do Sistema Nacional do Esporte (BRASIL, 2009) é irrefutável que, num movimento amplo de universalização e democratização do acesso ao esporte e ao lazer, faz-se necessário o envolvimento de muitos agentes, sendo fundamental pensar em programas de formação sob a orientação de órgãos governamentais de educação que possibilitem a expansão da qualificação nas áreas de esporte e lazer. Para atender essa demanda, considera-se um âmbito que, pressuponho, seja de caráter multiprofissional, multidisciplinar e interdisciplinar, sob a perspectiva da formativa inicial e continuada, atendendo, inclusive, gestores e equipes técnicas de regiões desprovidas de escolas de formação. Desse modo, cabe ao(a) gestor(a) liderar uma proposta de política permanente de qualificação e aperfeiçoamento dos sujeitos envolvidos com as políticas

sociais de esporte e lazer. Ou seja, planejada pelo próprio órgão, responsável pela política e/ou em parceria com escolas de governo ou instituições de ensino superior. Aliada a uma perspectiva de formação em serviço (presencial, a distância, modelo híbrido, dentre outros), voltada ao desenvolvimento de quadros profissionais para atuação, que envolvam os(as) gestores(as).

Assim, corroborando as ideias de Isayama (2015) e dialogando com o universo das políticas públicas de esporte e lazer, entendo que a formação continuada em lazer dos(as) gestores(as) deve considerar quatro eixos: a) o ambiente da gestão, o lócus da atuação como espaço de formação; b) os dilemas recorrentes enfrentados na realidade da gestão; c) os saberes e conhecimentos acumulados pelos(as) gestores(as) ao longo da vida pública, em diferentes territórios e funções; d) os tempos e capacidades individuais de aprendizagens de cada um(uma) deles(delas). Entretanto, não é possível desconsiderar a subjetividade do profissional no seu processo de formação (CALDEIRA, 2001), o que significa reconhecer que os(as) próprios(as) gestores(as) contribuem tanto para a formação quanto para a transformação dos contextos.

Para além do debate já realizado, cabe reforçar que o lazer é um campo complexo que exige do(a) gestor(a) um conhecimento de mundo diversificado e um conhecimento específico do setor para desenvolver ações políticas apropriadas (MASCARENHAS, 2003). Portanto, é necessário que o(a) gestor(a) tenha um conhecimento sobre as questões que o lazer engloba, devendo entender que essa ação perpassa várias áreas e, por isso, sua potencialidade é muito abrangente (ROELDES, SILVA, 2010).

Deste modo, entendo que a formação continuada deva assumir cada vez mais um lugar prioritário na gestão de políticas públicas, pois, ao adquirir novos conhecimentos, o(a) gestor(a) poderá desenvolver a reflexão acerca da mudança de atitudes e da execução de novas habilidades que poderão legitimar suas ações, reelaborando, assim, sua prática.

Para tal, compete ao(à) gestor(a) o aperfeiçoamento constante para que possa dialogar, intervir, na construção de mudanças e efetivar aquelas significativas nas políticas esportivas e de lazer. Somente gestores(as) reflexivos(as) serão capazes de gerir políticas reflexivas onde os indivíduos que dela participem se constituam enquanto atores sociais e transformadores sociais do contexto em que vivem.

Trata-se, portanto, de refletir criticamente sobre a forma com que as políticas de esporte e lazer são gerenciadas, o papel dos(as) gestores(as) na condução dessas políticas e a formação continuada necessária para esses profissionais. Conhecer essa realidade plural e

complexa, me parece um pré-requisito para políticas de formação continuada imbuídas de compromisso de promover os interesses sociais ligados as práticas de lazer.

Buscando identificar a trajetória e a formação dos(as) ex-gestores(as), coube perguntar quais pessoas e instituições cada um(a) trabalhou e que experiências adquiriu:

As pessoas com as quais vivi, desde o início no ano de 1979, no colégio até os dias atuais, marcam minha trajetória, meus estudos, meus escritos e minha forma de pensar na vida[...]. Dentro da Educação Física, vivi uma geração que pôde estudar o que tinha sido, vinha sendo e o que seria, numa perspectiva de vê-la em movimento. Tenho Vítor Marinho de Oliveira, João Paulo Medina, Kátia Cavalcanti que escreveu “Esporte para todos um discurso ideológico”, em 1983/1984. Medina escreveu “Educação Física cuida do corpo e mente”; Vitor Marinho escreveu “O que é Educação Física”. Pessoal da Unicamp que me convida a fazer parte do corpo docente, João Batista Freire, Nelson Marcelino, dentre outros (SN-E - Trecho de entrevista, 2021).

Nossa! Vou tentar falar de forma resumida aqui, porque todas essas pessoas que fazem parte da nossa trajetória a gente carrega um pouco delas na nossa formação. Eu comecei no ME, quando o ministro era o Agnelo Queiroz, né? E o Secretário Nacional de Esporte era o hoje deputado federal Orlando Silva. Eu fui trabalhar diretamente com o Orlando Silva na Secretaria Nacional. Continuei na assessoria parlamentar com o ministro Aldo Rebelo e assumi a Chefia da Assessoria Parlamentar do ME que antes estava sob a responsabilidade do João Luís, com quem aprendi muito, que, depois, virou chefe do gabinete do Aldo Rebelo e com eles eu fui construindo uma trajetória muito importante. Nós vivemos juntos essa experiência de Parlamento, Federação, no ME; depois, nós revivemos esta experiência no Ministério da Ciência e Tecnologia que é uma realidade completamente diferente. E depois eu tive o prazer de seguir contatando com Aldo Rebelo e João Luís na gestão do Ministério da Defesa, quando eu voltei para o ME, na gestão do ministro Leonardo Picciane, com o qual eu também tenho um grande apreço, sob a chefia do Secretário Nacional Leandro Cruz, que foi uma parceria que deu tão certo que a gente está aqui juntos até hoje (SN-B - Trecho de entrevista, 2021).

Acho que eu dei uma ênfase nas relações, enquanto profissionais com outros profissionais, mas o grande aprendizado que eu tive, ao qual eu gostaria de fazer destaque, são as pessoas e as comunidades. Foi por intermédio das pessoas e das comunidades que eu aprendi, de fato, o que é servir ao público, porque o funcionário público tem que servir o público, independente de que instância ele trabalhe, então, tanto fazia eu, como professora, como supervisora, como secretária, como membro de uma autoridade pública, o objetivo final é o mesmo: que é atender a população e a comunidade naquilo que ela tem como direito, que é o esporte, a recreação, o lazer e políticas públicas de qualidade (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Algumas pessoas, como Marcos Pereira, com quem trabalhei e trabalho até hoje. Fui chefe de gabinete quando ele foi Ministro da Indústria. Alguns ex-gestores no próprio Ministério do Esporte. Ricardo Leyser, que foi ministro. Célio Renê, amigo, professor, atleta, foi Secretário de Esporte do Distrito Federal e foi meu chefe de gabinete no período em que estive como Secretário Nacional. Todos estes eu convivi no período de três anos e que me ensinaram bastante, seja no esporte ou indústria (SN-G - Trecho de entrevista, 2020).

Em cada um lugar muitas aprendizagens, sem dúvida. No ME, um órgão nacional, federal, em que você é o governo federal e, portanto, você dirige essa política com os demais entes federados. É uma experiência nacional, de aplicar uma política pública em âmbito nacional, com a diversidade que tem o Brasil, econômica, social. Foi algo muito rico pra mim (SN-C - Trecho de entrevista, 2020).

Um das primeiras pessoas que conheci na política foi o ministro Aldo Rabelo que me marcou muito. Se o Aldo tem um olhar interessante de encarar o mundo, tem muito mais no olhar para com as pessoas e o mundo, a serviço dessas pessoas. Ele marcou minha formação neste sentido. Depois trabalhei com professor Carlos Augusto de Azevedo que também marcou muito, pela forma de fazer, pelo pragmatismo, rapidez, raciocínio rápido que apliquei na administração pública. Outra pessoa foi Lindbergh Farias que é uma universidade em si. Depois trabalhei com o ex-ministro Leonardo Picciane, que foi o Ministro do Esporte que me antecedeu, dando-me oportunidade de trabalhar na Câmara dos Deputados e na liderança do MDB, um dos momentos de maior efervescência política do Brasil, que foi o processo de *impeachment* da presidente Dilma, e nos posicionamentos contrários a esse processo. O ministro Orlando Silva que é outra pessoa. É daqueles que te emociona, encanta e te ajuda muito a crescer. Alguns secretários nacionais, como Ricardo Cappelli, o Wadson Ribeiro. Todos têm uma importância muito grande na minha trajetória (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

Olha, foram muitas experiências profissionais e de vida. Eu sempre me reporto à relação federativa como algo muito importante, à gestão pública, especialmente no governo federal. As parcerias, elas foram fundamentais. Os contatos que eu realizei foram contatos muito importantes. Mas, acima de tudo, as pessoas. Eu me inspirei e me inspiro até o hoje no ex-ministro Orlando Silva, que foi quem me convidou para ocupar algumas funções importante no ME. Para além de um gestor excepcional, um homem honesto, sério e dedicado à causa do esporte; é dono de uma inteligência privilegiada; e é um amigo (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

Eu tive a sorte de trabalhar, a minha trajetória sempre no PCdoB e nele eu tive a sorte de trabalhar, talvez, com alguns dos melhores quadros que foram formados ao longo destes anos e de gerações diferentes. Então, isso contribuiu muito para a minha formação também (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

Primeira experiência foi na Força Aérea, enquanto jovem: foi uma escola para mim, onde aprendi a administrar, a executar, a cumprir prazos, cumprir metas. Depois entrei para Secretaria do Planejamento da Bahia, no órgão de estatística e informação. Trabalhei diretamente no setor de cartografia fazendo os mapas políticos, rodoviários e pesquisas também, têm alguns livros que nós participamos, sobre desenvolvimentos estatísticos e outras fontes de pesquisa de mercado e de preço. Quando fiz arquitetura, comecei a cuidar de obras, aprendi muito na área de construção, que foram experiências muito boas. Em seguida, a rádio, comecei a aprender tudo sobre rádio, tive uma grande experiência administrativa, fui superintendente, presidente das rádios, superintendente da Rede Record de Rádio. Essa experiência alavancou minha vida profissional até que, no ano de 2006, fui reconhecido como melhor administrador do Brasil pelo Conselho Federal de Administração, também reconhecido pela Revista Forms como um dos maiores executivos da TV brasileira, o que me deu motivação. Depois aceitei esse desafio do ME, que foi um aprendizado na minha vida e deixou marcas profundas do trabalho social que realizamos (SN-F - Trecho de entrevista, 2020).

Inicialmente, cabe observar, que todos(as) os(as) ex-gestores(as) responderam à questão, denotando em suas narrativas uma diversidade de vivências e relações. Alguns discursos foram mais detalhados que outros, focados nos elementos que mais lhes marcaram, antecedendo ou priorizando o período em que estiveram na gestão federal.

Assim, todos(as) dialogaram de forma livre sobre a questão, compartilhando suas principais referências, dentre as suas relações e atuações acadêmicas, políticas, profissionais e sociais. Dentre as pessoas que marcaram a trajetória dos(as) ex-gestores(as) e influenciaram

na construção dos seus saberes, foram evidenciados(as) pesquisadores(as) com notório capital cultural, políticos, representantes de entidades parceiras, bem como a própria comunidade beneficiada. Além disso, quando nominados(as), alguns/algumas deles(as) se repetem. É o caso dos(as) ex-ministros(as). É plausível que tal constatação tenha relação com os partidos políticos que estiveram à frente do Ministério do Esporte ao longo do período, mobilizando seus quadros para atuação, justificando tais relações: partidárias; de confiança; outras vivências na política, sem necessariamente ter um histórico com a gestão esportiva no Brasil. Segundo Zardo, Souza e Starepravo (2018, p. 121), “no contexto dos diferentes campos sociais, sempre há agentes que estão em posições privilegiadas na lógica de definição de relações nesses espaços”.

Conforme já visto anteriormente, o PCdoB e o PRB comandaram o ME durante o governo do Partido dos Trabalhadores (2003-2016) e, após o *impeachment* da então presidente da República, a Sra. Dilma Vana Rousseff, o MDB (2016-2019) assumiu a função. Aliás, analisando este histórico, o PCdoB foi o partido político que esteve, majoritariamente, à frente da pasta (de 2003-2014), representado pelos ministros Agnelo Queiróz, Orlando Silva e Aldo Rabelo. Portanto, um período significativo, com faculdade para escolher o seu grupo gestor. Dos(as) nove ex-secretários(as) nacionais, dois declararam veículo ao PT (partido do ex-presidente Lula e da ex-presidente Dilma), quatro deles(as) ao PCdoB (partido escolhido pelos presidentes da República para gerir o esporte), dois ao PR (2015-2016) e 01 ao MDB (2016-2019). Neste sentido, pode-se dizer que o PCdoB, ao receber a missão e coordenar o esporte no governo federal por um tempo significativamente maior, promoveu o monopólio no comando da área.

Para além, o reconhecimento em torno de algumas figuras políticas não partiu necessariamente de membros do mesmo partido. A exemplo, o(a) SN-E, com histórico junto ao PT, observa:

O PCdoB chega no Ministério do Esporte sem saber o que acontecia no campo esportivo brasileiro, mas é digno de nota que alguns com muita competência rapidamente se apropriaram do debate da área em torno da política esportiva. Orlando Silva, que me surpreendeu positivamente pela capacidade de, em um ano, por se apropriar das questões e debates. Posso citar mais de uma dezena de pessoas, dentro do Ministério do Esporte, que ingressaram por indicação política do próprio ministro do PCdoB que não tinha nenhuma ligação com a temática antes de ingressarem no ministério (SN-E - Trecho de entrevista, 2021).

Deste modo e a partir da análise do perfil dos(as) nove ex-gestores(as) que estiveram à frente da secretaria responsável pelo esporte participação/lazer, nos quinze anos em que o esporte passou a ser tratado pelo Estado, por meio de uma pasta ministerial específica, constato que o capital político foi preponderante para que estas pessoas estivessem em seus

cargos, sobremaneira nos últimos anos. Além disso, que os contatos e/ou vínculos, destacados por meio dos discursos, influenciaram suas trajetórias profissionais.

Uma vez identificados os sujeitos da pesquisa, suas trajetórias e formação, cabe refletir sobre a compreensão que eles(as) possuíam a respeito do papel que desempenharam, por um determinado período, da função de secretários(as) nacionais das políticas de esporte e de lazer/participação do extinto Ministério do Esporte, tendo por base a estrutura organizacional da qual fizeram parte. Além disso, significa inferir sobre a visão que possuíam sobre os desdobramentos da política, bem como sobre os desafios impostos ao direito ao esporte e ao lazer na agenda política brasileira.

## **4 OS(AS) GESTORES(AS), SEUS SABERES E A GESTÃO**

Esse capítulo abordará a atuação dos sujeitos da pesquisa e a avaliação dos(as) respectivos(as) ex-gestores(as) em torno de suas gestões, buscando identificar perspectivas futuras para o esporte e o lazer como política social no Brasil. A análise dedicar-se-á aos saberes dos(as) ex-gestores(as) e à gestão federal de esporte e lazer. Dessa forma, reflito sobre o que pode ser destacado na trajetória pessoal e profissional dos(as) ex-secretários(as) nacionais, apontando aquilo que pode ter contribuído com a formação e a atuação profissional no campo do esporte e do lazer, bem como: os saberes e os conhecimentos que eles(as) consideram necessários para a atuação; as atribuições exercidas no extinto Ministério do Esporte; o cenário encontrado; o trabalhado (estrutura, políticas, projetos e ações); os princípios e as diretrizes que mobilizaram a gestão federal, dentre outros pontos pertinentes.

Sob a perspectiva da avaliação, levantei os limites e as possibilidades encontradas no trabalho desenvolvido; as estratégias utilizadas para administrar e/ou superar tais limites; e, a análise dos(as) ex-gestores(as) sobre suas respectivas atuações na Secretaria Nacional do Ministério do Esporte.

### **4.1 Saberes e competências: o olhar dos(as) ex-gestores(as)**

Após discutir a trajetória dos(as) ex-gestores(as) públicos, considerando as vivências formativas que os conduziram à gestão das políticas sociais, esportivas e de lazer do extinto Ministério do Esporte, me proponho a refletir sobre os saberes acumulados e empregados pelos sujeitos no fazer da gestão pública federal. Sobre o emprego deste saber na gestão, ensejo relacionar, sempre que possível, a análise documental com as afirmações dos(as) gestores(as) e as referências bibliográficas. Antes de avançar nesta tarefa, considero oportuno refletir sobre o significado dos termos conhecimento e saber. Assim, em consonância com Fiorentini, Souza Jr. e Melo (1998), concebo que não há necessidade de empregá-los a partir de uma distinção rígida, embora se torne oportuno diferenciá-los, como sendo:

conhecimento, aproximar-se-ia mais com a produção científica sistematizada e acumulada historicamente com regras mais rigorosas de validação tradicionalmente aceitas pela academia; o saber, por outro lado, representaria um modo de conhecer/saber mais dinâmico, menos sistematizado ou rigoroso e mais articulado a outras formas de saber e fazer relativos à prática não possuindo normas rígidas formais e validação (p. 312).

Logo, é possível concluir que saber e conhecimento são sinônimos entre si, uma vez que o saber traz consigo uma base que é dada pelo conhecimento. Porém, me reporto à “palavra conhecimento como se ela coubesse dentro da palavra saber e não o contrário” (MOTA, 2005, p. 9).

Muito tem se tratado sobre os saberes docentes e de acordo com Nunes (2001), uma extensa e significativa literatura, tanto internacional quanto nacional, discute essa dimensão. A começar pela produção de autores(as) como Tardif (2014), Charlot (2013), Nóvoa (1992, 2009), Masetto (2002), Borges (2001), Altet (2000), Perrenoud (1993, 2000), Zabala (1998), Therrien (1997), Freire (1987), Saviani (1996), Pimenta (1995) e Shulman (1987), “cujas pesquisas são mais direcionadas aos eixos da Formação e da Prática Docente, muito embora, questões como a profissionalidade e a identidade também estejam presentes” (BARBOSA NETO; COSTA, 2017, p. 73). Tratam-se de estudos que vêm servindo de referência, inclusive, para a produção do conhecimento em outros âmbitos, como é o caso das políticas públicas esportivas e de lazer.

A partir das temáticas educacionais, noto que o(a) professor(a) possui papel importante ante a demanda formativa para o mercado de trabalho. E os estudos sobre os saberes que esse(a) profissional deve dispor para estar apto a ensinar ganharam vulto na comunidade científica e acadêmica no decorrer dos anos. Ainda que incipiente, percebo um movimento crescente com relação aos saberes dos gestores públicos, seu papel e responsabilidade na condução das políticas. Aliás, se analisarmos que o exercício da gestão de políticas públicas constituiu ofício feito de saberes, o desafio da qualificação desses(as) gestores(as) deve motivar-nos a investigar os saberes da própria gestão, sendo necessário, para isso, a produção de estudos que consigam revelar as singularidades do contexto no qual eles(as) encontram-se mergulhados.

Dentre as concepções e categorizações dos saberes, identifico-me com uma perspectiva ampla, cujas características consideram a personalidade e a profissionalidade do indivíduo. Nesse sentido, a contribuição de Nóvoa (2010) nos auxilia a romper com o entendimento dos saberes apenas como um repertório de conhecimentos que se deve dispor na atuação profissional, realçando a importância de se buscar compreender os saberes que são representados pelas experiências. Os saberes articulam-se com a própria personalidade do profissional e, por assim dizer, com tudo que ele(a) é, resultado de suas escolhas e, também por sua trajetória de vida.

Sendo assim, comungo das ideias de França (2010), quando afirma que

o saber orienta a visão de mundo extraída de realidades concretas que descrevem os cenários políticos e socioeducativos das experiências formativas, curriculares, disciplinares, mas, sobretudo, culturais da experiência vivida pelo profissional (p. 107).

Nessa perspectiva, para Tardif (2014), os saberes são descendentes dos mais variados contextos, construídos na própria dimensão social. De acordo com o autor, é preciso valorizar os conhecimentos transmitidos de modo formal, bem como os absorvidos do convívio em sociedade. Sendo assim, cabe refletir sobre o pluralismo do saber que envolve a base profissional dos(as) gestores(as) públicos, entendendo que eles estão relacionados com os lugares que atuam, com as instituições que os(as) formam e/ou trabalham, bem como com temas e instrumentos de serviço, fontes de aquisição desse saber e seus modos de integração na gestão pública. Tive a oportunidade de constatar e compartilhar alguns exemplos reais na seção anterior, quando os(as) entrevistados(as) relatam suas experiências na UNE, na atuação sindical e na própria gestão de políticas públicas.

Tomando por base o modelo tipológico criado por Tardif (2014) para identificar e classificar os saberes profissionais dos docentes, visualizo os seguintes saberes relacionado ao contextos dos(as) gestores(as) públicos: a) os saberes pessoais (a família, os amigos, o ambiente da vida, a educação no sentido amplo); b) os saberes alusivos à formação escolar; c) os saberes oriundos da formação profissional (graduação, pós-graduação); d) os saberes advindos dos cursos, capacitações, bem como de referências teóricas utilizadas no trabalho e, por fim, e) os saberes provenientes de sua própria experiência na profissão e no âmbito da gestão pública.

Nesse universo, postulo que todos os espaços são significativos, percebendo a importância da atuação dos gestores no interior da administração pública como referência para a seleção, a lapidação e a produção de seus saberes. Subentendendo que o próprio universo colabora, informa e forma os gestores, de maneira a organizar seu trabalho e os processos de constituição de seus saberes, rotinas e estratégias de atuação. Isso porque, como bem lembra Dubar (1997), o espaço de reconhecimento das identidades é inseparável do espaço de legitimação dos saberes e das competências associadas às identidades.

Nessa linha reflexiva, baseio-me no conceito da prática profissional desenvolvido por Tardif (2014), cuja perspectiva compreende que a carreira é um processo de identificação e de incorporação dos indivíduos às práticas e rotinas institucionalizadas dos

grupos de trabalho. Portanto, os saberes dos(as) gestores(as) seriam situados, constituídos em meio às singularidades do trabalho.

Tendo por base os conhecimentos compartilhados por Maurice Tardif (2014), a noção de saber engloba os conhecimentos, as competências, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes dos sujeitos. Por sua vez, Leite (1996) defende o pressuposto de que os saberes se traduzem em três eixos, sendo eles: saber fazer; saber ser e saber agir. Desse modo, compreendem um conjunto de competências que colaboram para o desenho de um perfil para a atuação profissional. O ‘saber fazer’ têm a ver com as dimensões práticas e técnicas. O ‘saber ser’ contém traços de personalidade e de caráter que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho. Em por fim, o ‘saber agir’ compreende a capacidade de intervenção ou decisão diante de eventos específicos, tais como solucionar problemas e propor ideias.

Percebo que alguns termos utilizados são similares e, muitas vezes, caminham na direção do mesmo sentido, tendo suas abordagens e compreensões diferenciadas por alguns autores, como é o caso da noção de saberes e competências. Para esse debate, compartilho a visão de Frauches (2015) que, *a priori*, traz o entendimento de que os saberes reúnem os conhecimentos teóricos e práticos requeridos ao exercício da profissão, enquanto as competências são as habilidades, capacidades e atitudes que se relacionam a esses saberes. Enquanto isso, Perrenoud (2000), aproxima-se da proposta apontada por Frauches (2015) e defende que as competências estão representadas na capacidade de mobilização dos conhecimentos e recursos cognitivos, entendendo que os saberes estão contidos nas competências.

Em se tratando das competências, para Le Boterf (2003), o seu significado está relacionado a saber mobilizar os recursos pessoais e os recursos do meio. Os recursos pessoais são expressos nos saberes e no ‘saber fazer bem’, como nas aptidões/qualidades, nos recursos fisiológicos e nos recursos emocionais. Arantes e Dias (2012) as entendem como um conjunto de conhecimentos, habilidades a atitudes que se correlacionam e afetam a maior parte de uma tarefa, de um papel ou de uma responsabilidade relacionada ao desempenho de determinada função e que podem ser aferidos. Por sua vez, Deluiz (1994) desenvolveu uma tipologia que envolve cinco grupos de competências, aproximando-se intimamente dos três tipos de saberes profissionais apontados por Leite (1996), sendo elas: a) competências básicas e específicas relativas a um grupo específico de ocupações; b) competências organizacionais e metódicas; c) competências comunicativas; d) competências sociais; e) competências comportamentais.

Torna-se evidente que os saberes estão diretamente entrelaçados às competências, possibilitando-lhes capacidade de criar soluções para as diferentes situações que o(a) gestor(a) enfrenta no cotidiano da esfera pública. Isso porque, nesse âmbito, os processos de formulação, implantação e desenvolvimento de políticas públicas (independentemente do setor) esperam pelo emprego de determinadas competências, com vistas a resolver situações das mais simples às mais complexas. Para isso, o(a) gestor público(a) deverá ter os recursos necessários para serem mobilizados, com o intuito de resolver tais situações no momento em que elas se apresentem. Conforme sintetiza Zarifian (2001, p. 67), a competência se manifesta na relação prática dos agentes com sua situação profissional, no modo como enfrentam as situações peculiares ao cargo que ocupam. “a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas”.

Nesse sentido, cabe refletir sobre a proposta de Fleury e Fleury (2011) que, baseados nas obras do francês Zarifian (2003), apresentam uma síntese, almejando demonstrar como a noção de competência pode ser desenvolvida a partir de sete verbos e ações, conforme pode ser verificado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Competências profissionais

<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 (2011, p. 31).

Mesmo que não tratem de ações pensadas diretamente para o âmbito público, o Quadro 2 apresenta perspectivas relativas ao conceito de competência e seus respectivos saberes. Elas servem como indicadores para pensarmos em competências essenciais aos(as) gestores(as) públicos. Percebo que as ações indicadas no quadro refletem certa racionalidade técnica, bem como medidas universalizantes e padrões a serem seguidos. Nesse sentido, é preciso somente ter cautela para não assumir como verdade tais parâmetros, desconsiderando outras habilidades que não aquelas colocadas como referenciais (SORIANO; WINTERSTEIN, 2006).

No que tange às habilidades, outro termo que aparece com frequência em meio às falas de alguns(as) dos(as) autores(as), concordo como Manfredi (1998), que elas são decorrentes das competências desenvolvidas pelos sujeitos, em um processo contínuo, ao longo da trajetória profissional. Sendo assim, o autor subdivide as habilidades profissionais em três grupos: habilidades básicas, habilidades específicas e habilidades de gestão. O primeiro grupo parte das habilidades mais essenciais, como ler, interpretar e calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem a elaboração de raciocínios mais estruturados. O segundo grupo, como o próprio termo sugere, trata das especificidades diretamente relacionadas ao trabalho e dos saberes, sendo exigidas por postos, profissões ou trabalhos em uma ou mais áreas correspondentes. E, por fim, o terceiro grupo envolve as habilidades de gestão, que estão relacionadas às competências de autogestão, de empreendimento e de trabalho em equipe (MANFREDI, 1998).

Keinert (1994) sugere algumas habilidades específicas que precisam ser formadas nos administradores públicos para que eles sejam capazes de administrar e gerenciar tais organizações, sendo elas: habilidade humana, habilidade profissional e habilidade pública. Entendo por habilidade humana a arte que possibilita desenvolver a capacidade de liderança, comunicação, negociação e administração de conflitos, ou seja, habilidade de enfrentar crises e lidar com mudanças. A habilidade profissional é aquela que propicia uma visão estratégica e incentiva a criatividade e a inovação, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas, incluindo uma capacitação técnica que possibilite o desenvolvimento de tecnologias administrativas adequadas às especificidades do setor público. E, por fim, a habilidade pública incumbe o(a) gestor(a) de responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional fundado na noção de cidadania. Keinert (1994) afirma que esta última é a habilidade que diferenciará, sobretudo, o administrador público.

Ante a tais habilidades, faz-se necessário que os(as) gestores(as) tenham conhecimentos prévios para que esses possam ser mobilizados, utilizados, questionados e interpretados. Espera-se, portanto, que eles(as) construam uma série de intermediações e traduções que, por sua vez, terminem por lhes influenciar, levando-os(as) a produzir outros saberes (GARIGLIO, 2012).

Sob tal contextualização, cabe identificar quais saberes são considerados necessários para atuação na gestão de políticas públicas esportivas e de lazer na percepção dos(as) ex-gestores(as):

Eu acho que os saberes e conhecimentos são os mesmos de outras políticas. Saber o que é política. Tem que conhecer e gostar da gestão. Tem que conhecer a área de atuação, do esporte e do lazer. Tem de estudar, porque a sociedade muda, as comunidades, o público-alvo muda. Então, a partir desse conhecimento permanente a gente também consegue atuar melhor (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Eu acho que essa atuação requer um entendimento mais amplo né? De entendimento da política, de você compreender como a gestão pública funciona, como as coisas se processam no poder público, porque a gente sabe que as coisas não se resolvem no poder público por uma questão de vontade, você precisa ter uma formação mais ampla, mais geral e mais experiência e mais rodagem nas questões administrativas e públicas para você poder rodar qualquer política, bem como ter noção sobre as políticas esportivas e de lazer (SN-D - Trecho de entrevista, 2020).

Conhecimentos e saberes que reúnam sensibilidade humana, responsabilidade social e o conhecer da realidade socioeconômica do Brasil. Acho que o gestor, claro, tem que alinhar o conhecimento técnico, ele tem que saber onde que ele está pisando, sobre a temática que ele está respondendo. Aliás, acho impossível alguém ocupar um espaço desses sem saber disso. Por outro lado, precisa conhecer profundamente as realidades socioeconômicas do Brasil, pois impacta diretamente nas políticas públicas (SN-C - Trecho de entrevista, 2020).

Coordenei a elaboração e construção do programa orçamentário esporte e lazer da cidade. O PPA foi construído e, em março de 2003, tivemos que encaminhá-lo ao Ministério de Planejamento, mesmo ainda não existindo legalmente o Ministério do Esporte; era ainda uma estrutura herdada do governo FHC. Este papel era um papel que a maioria dos secretários não desenvolvia, eles não tinham domínio técnico, acadêmico e teórico desta problemática. Quem os desenvolvia eram os técnicos, dentro de uma diretoria, de uma coordenação que faziam parte desta estrutura de uma determinada secretaria. Agora, sobre os saberes pessoais e formação que tiveram implicação sobre minha atuação como gestor, o fato de ser chamado de professor me legitimava e dava respeitabilidade, pela ausência de pretensões e carreiras políticas (SN-E - Trecho de entrevista, 2021).

Ao investigar os saberes que os sujeitos julgam importantes para a atuação profissional, identifiquei uma gama de temas relacionados. Aliás, noto uma congruência nas falas, ao emergir dos discursos a necessidade de os(as) gestores(as) conhecerem as teorias ligadas à política e às políticas públicas, bem como as questões/demandas vinculadas à gestão dos serviços públicos.

Em consonância, parto do princípio que uma vez responsável por gerir instituições

públicas, o(a) gestor(a) é uma figura importante no cenário político, já que se espera dele(a) a definição de prioridades e a coordenação de processos que garantam a materialização dos serviços públicos. Portanto, cabe a ele(a) dominar os saberes desse *metiê*. Aliás, se dedicado(a) aos estudos e afazeres da realidade administrativa, o(a) gestor(a) “poderá desenvolver visão estratégica e contribuir para a melhoria da gestão pública” (REIS; MATOS, 2012, p. 285).

Nesse contexto e como bem observado por um(a) dos(as) entrevistados(as), é premente o interesse pela constante atualização dos conhecimentos, levando em consideração, inclusive, os saberes ligados à realidade socioeconômica do país. Consoante com Nascimento (2010), observo que gestão é prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins, como: reduzir a pobreza; melhorar a educação; preservar a cultura e, no âmbito deste estudo, acrescento promover e expandir o acesso ao esporte e ao lazer em nosso país. Dessa maneira, torna-se imperioso que os(as) gestores(as) tenham contato com diferentes áreas do conhecimento, mantenham-se informados(as) sobre os acontecimentos, bem como estejam a par das necessidades e dos interesses da população.

Sob essa perspectiva, Brust, Baggio e Saldanha (2006, p. 182) contribuem com a discussão, ao observarem que, assim como a maioria dos países sul-americanos, o Brasil vive os efeitos de um processo social “determinado pela globalização da economia, alicerçada no capital financeiro de caráter especulativo, possuindo uma sociedade marcada por profundas desigualdades, onde uma grande parcela da população é condenada à miséria”. Para os autores, há uma luta por vários setores da sociedade e, sobretudo, um desafio histórico no campo político e econômico para superar esse quadro. Se as políticas públicas de cunho social, dentre elas o esporte e o lazer, surgem como uma possibilidade de contemplar a diversidade das necessidades de vários segmentos sociais, “é necessária a vontade estatal de intervir” (VAZ, 2001, p. 12). Logo, espera-se que os(as) gestores(as) tenham clareza sobre o papel que lhes cabe e saberes suficientes para contribuir com processos que visem à mudança dessa realidade.

Dentre os saberes representados pelo domínio dos conhecimentos sobre determinado tema, esporte e lazer também foram evidenciados. Constato que entender do contexto geral – a política e as suas derivações, tendo um olhar apurado para as especificidades da política – do esporte e do lazer é algo fundamental, uma vez que promovê-los a partir de uma concepção clara pode buscar responder, inclusive, às questões sociais a eles vinculadas.

Isto porque “o acesso ao esporte e ao lazer não é somente um projeto de governo, e está presente no aparato legal do Estado brasileiro, com sua importância reconhecida e

necessitando ser implantado, portanto, como projeto de Estado” (LAZZAROTTI, 2007, p. 112). Contudo, conforme observam Marcellino, Sampaio, Capi e Silva (2007), a falta de formação profissional e competência técnica daqueles(as) que recebem autonomia para o planejamento das ações de esporte e lazer no setor governamental é fator limitador do desenvolvimento de uma política capaz de retratar os princípios políticos, pedagógicos e democráticos. Desse modo, cabe ao(a) gestor(a) o entendimento dos sentidos e significados do esporte e do lazer no que tange à atuação nos meandros da gestão pública.

O(a) SN-A compartilhou o que defino como um tripé dos saberes para atuação profissional na gestão de políticas públicas de esporte e lazer, visto que o(a) gestor(a) “precisa ter, primeiro, visão estratégica, saber para onde quer ir. Segundo, precisa ter capacidade técnica, ter meios para conseguir viabilizar o objetivo. E terceiro, precisa ter força política para chegar lá”. Emerge do discurso uma narrativa que considera as vivências do(a) ex-gestor(a) e exemplifica os sentidos compartilhados neste estudo sobre saberes, conhecimentos, competências, habilidades e, por que não dizer, atitudes dos sujeitos. Este último, entendido como uma disposição interior e ditado por uma conduta. Porém, ele(a) observa:

Se algum destes três pontos da pirâmide falhar, você vai ter problema. Se você tiver força política, tiver capacidade técnica, mas não souber para onde você quer ir, você se perde. Se você tiver força política, tiver visão estratégica, mas não tiver capacidade técnica você se compromete. E se você tiver capacidade técnica, visão estratégica, mas não tiver força política, não tiver os meios que te façam chegar lá, você também não vai (SN-A - Trecho de entrevista, 2020).

A tríade: visão estratégica, capacidade técnica e força política configura-se como saberes que se retroalimentam em uma engrenagem que pode promover políticas públicas. Além de conhecer os processos inerentes à área de atuação, o(a) ex-gestor(a) em questão conhece os caminhos desses processos, bem como facilidades e gargalos e, assim, busca otimizar sua capacidade de intervenção.

#### **4.2 As funções e atribuições dos(as) ex-gestores(as) e o cenário da atuação profissional**

Mas, afinal, quais eram as atribuições dos(as) ex-gestores(as) como secretários(as) nacionais no extinto Ministério do Esporte? De acordo com SN-B, “as funções do secretário do ministro, de qualquer administrador público: elaborar, pensar, aferir o resultado daquela política pensada e elaborada por você ou por outro. Fazer com que a máquina pública entregue”. Para o(a) SN-G, “meu papel como secretário era gerir bem os recursos recebidos”.

Analisando as narrativas, constato que os(as) entrevistados(as) destacam os temas que reverberam da função assumida; tecendo, assim, uma relação entre as temáticas e as prerrogativas do cargo. Enquanto o(a) SN-B ressalta os principais eixos dos processos constitutivos das políticas públicas, entendendo-os como um território comum a todo(a) secretário(a), independentemente da esfera de atuação (municipal, estadual ou federal); o(a) SN-G traz à tona uma das molas propulsoras para o desenvolvimento das políticas públicas: o financiamento público. Porém, trata a função de forma reducionista, uma vez que parece resumir suas atribuições à gestão dos recursos públicos. Embora de suma importância, cabem outras tantas atribuições ao(a) gestor(a) no exercício da função. Uma função desse porte, “envolve, dentre outras atividades, o gerenciamento e a execução de atividades relacionadas à elaboração, implementação, coordenação e controle de políticas públicas” (FERRAREZI; ZIMBRÃO; AMORIM, 2008). Ainda de acordo com os autores, o(a) gestor(a) deve ser capaz de analisar o macrocontexto, identificar problemas e gerenciar soluções. Concepção que dialoga com a fala do(a) SN-H, quando diz:

Lembro-me bem de analisar com o diretor os valores correspondentes ao que seria feito. O técnico me passava o feedback, para que eu pudesse fazer essa gestão do recurso público. Porém, logo depois, eu ainda buscava nortear e acompanhar as próximas etapas, da execução até a avaliação dos processos (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

Para Coutinho e Bernardo (2012), os aspectos levantados por SN-H relacionam-se com a tarefa de negociar os diversos interesses e articular os diversos atores envolvidos nos processos de elaboração, implementação e avaliação de uma política pública.

Para o(a) SN-I, “as atribuições do secretários vão na direção de auxiliar o governo, no caso o ministro e o ministério, naquilo que se refere a sua área de atuação”, logo, o desenvolvimento de políticas públicas, principalmente voltadas para o esporte e o lazer. Porém, observa: “não era o esporte alto rendimento, nem o educacional, apesar das interfaces com os outros dois elementos” (SN-I), demarcando, assim, o eixo da política (participação/lazer), bem como o conhecimento sobre as relações existentes entre as manifestações esportivas. Assim, complementa:

Então, auxiliar o ministro, fomentar políticas públicas para o setor, relacionar com a iniciativa privada, com as outras secretarias, ministérios e estar em constante processo de avaliação, de conhecimento, de busca. Acho que as atribuições se reportam principalmente no lado do governo a estar em sintonia com os demais níveis de governo, tentando oferecer o melhor conteúdo da política junto ao estado e junto à população (SN-I - Trecho de entrevista, 2020).

Em concordância com o(a) SN-I, entendo que as atribuições do cargo ocupado são mais abrangentes. Perpassam o cenário, as relações governamentais e institucionais (variados níveis), assim como a metodologia de trabalho. Consideram os conhecimentos acumulados e saberes conquistados em um movimento contínuo que deve reunir: intervenção, avaliação e busca por novas formas de fazer a política acontecer, tendo a população brasileira como público-alvo e, portanto, eixo central deste trabalho. Nessa perspectiva, o(a) gestor(a) deve estabelecer o maior número de relacionamentos possíveis, para e com todo o conjunto da população, considerando desde a iniciativa privada até os órgãos não governamentais – município, estados.

Sendo assim, as políticas públicas de esporte e lazer devem ter como base a intersetorialidade (STOPPA, 2011). Visualizar esse tema como um caminho a ser seguido significa dizer que estou “apontando para a necessidade de inter-relação entre os vários setores que compõem as políticas públicas” (GOMES; LESSA, 2015, p. 49). Uma vez garantida a participação cidadã, a reunião e a integração dos atores e setores, esse processo deve contar com a disposição prévia dos(as) gestores(as), determinados a atender as demandas da sociedade civil. Aliás, o PELC Pronasci é um exemplo de ação intersetorial implementada na gestão do(a) SN-I (RAMOS, 2010, p. 4). Considerando o forte viés educativo e de inclusão social das ações do PELC, “a articulação com o Ministério da Justiça foi colocada como essencial, destacando o processo educativo para usufruto do lazer com qualidade” (BONALUME, 2010, p. 48).

Intersetorialidade, que pode ser contruída a partir de vários eixos. Como bem exemplifica o(a) SN-B, “que considere, dentre as atribuições do(a) gestor(a), a elaboração e a implementação dessa política de esporte e lazer tanto do ponto de vista dos projetos sociais quanto do ponto de vista de infraestrutura esportiva”. Desse modo, esse movimento encerra mais uma possibilidade de construção de saberes dos(as) gestor(es) do esporte e do lazer na própria política pública.

Em busca de normativas que abordassem as funções dos(as) respectivos(as) ex-gestores(as), identifiquei dois documentos: a) a Portaria ME, nº 92, de 17 de julho de 2003 (BRASIL, 2003f), que aprova o Regimento Interno do Ministério do Esporte e que apresenta as atribuições dos(as) secretários(as) nacionais, no âmbito da SNDEL; b) a Portaria ME, nº 46, de 15 de fevereiro de 2017 (BRASIL, 2017a), que aprova o Regimento Interno do Ministério do Esporte e considera a reestruturação da pasta, ocasião em que o esporte de participação/lazer passa a ser gerido pela SNELIS.

Desse modo, consta no Capítulo IV – das Atribuições dos Dirigentes, Artigo 15, que cabe ao(a) Secretário(a) Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer:

I - planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades da Secretaria; II - implementar a política de desenvolvimento do desporto pelas ações de planejamento, avaliação e controle dos programas, projetos e atividades; III - garantir o cumprimento dos objetivos setoriais do desporto, de acordo com as orientações estratégicas do Ministério do Esporte; IV - submeter ao Ministro de Estado os planos, programas e relatórios da Secretaria; e V - exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Ministro de Estado (BRASIL, 2003f).

Assim, como consta no Capítulo IV da Portaria ME nº 46 – Das Atribuições dos Dirigentes e Demais ocupantes de Cargos em Comissão, Artigo 31, o que cabe ao(a) secretário(a) nacional de Esporte, Lazer, Educação e Inclusão Social:

I - planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades e projetos das respectivas unidades organizacionais da Secretaria Nacional de Esporte Lazer e Inclusão Social - SNELIS; II - assessorar o Ministro de Estado nas questões inerentes à fixação de políticas e diretrizes, nos assuntos de competência da SNELIS; III - submeter ao Ministro de Estado os planos, programas e relatórios da SNELIS; IV - aprovar e submeter à apreciação da SECEX<sup>79</sup> as propostas consolidadas da SNELIS, relativas ao Plano Plurianual e às programações orçamentária e operacional; V - apresentar, a SECEX relatórios das atividades desenvolvidas pela SNELIS; VI - homologar parecer técnico conclusivo sobre a celebração de convênios, ajustes, contratos e acordos que envolvam assuntos da SNELIS, consoante normas específicas; VII - propor viagens de servidores da SNELIS, em objeto de serviço, para todo o território nacional e internacional; VIII - praticar os demais atos administrativos necessários ao cumprimento das competências da SNELIS (BRASIL, 2017a, p. 91).

Fica evidente a similaridade no conteúdo dos decretos, bem como a significativa ampliação na descrição das atribuições do cargo em torno de alguns temas na esfera da SNELIS. Questões como o acompanhamento e a avaliação da política, por exemplo, são tratadas na primeira portaria, no rol de iniciativas que visam à implementação de ações para o setor. Na segunda portaria, de forma mais explícita, as temáticas estão associadas à figura do(a) gestor(a), como uma prerrogativa dele(a), denotando que foram endereçadas sob a perspectiva do saber e do fazer, o que representa a ampliação da visão sobre as atribuições e traz uma perspectiva com a qual comungo.

Aliás, a prática de acompanhar (monitorar) e avaliar ganha cada vez mais relevância frente às recentes mudanças no contexto político brasileiro, que reforçam o eixo da democratização, a expansão das políticas sociais e a necessidade de um controle social mais estruturado em torno das políticas públicas (SOARES; CUNHA, 2015). Logo, cabe ao(a)

---

<sup>79</sup> Refere-se à Secretaria Executiva do extinto Ministério do Esporte.

gestor(a) estar cada vez mais preparado(a) para exercer suas atribuições em meio tendo em vista a perspectiva anunciada.

No processo de análise dos decretos, outra questão que me chamou a atenção foi a relação estabelecida entre as manifestações esportivas e as respectivas estruturas organizacionais. Na esfera da Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer (primeiro decreto), coube ao(a) gestor(a) garantir o cumprimento dos objetivos setoriais do desporto, portanto, responder sobre o que dissesse respeito ao acesso ao esporte de participação/lazer. No âmbito da Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (segundo decreto), coube a ele(a) tratar de atividades e projetos localizados nas unidades organizacionais da secretaria (departamentos e coordenações), devendo atender não só a manifestação participativa/lazer como a educacional do esporte. Essa perspectiva caracteriza novas atribuições e responsabilidades para o(a) gestor(a), assim como a consequente necessidade de ampliação de saberes e conhecimentos para atuação profissional.

O Plano Plurianual (PPA) também passou a integrar as atribuições dos(as) gestores(as) no âmbito da SNEELIS. Trata-se de um instrumento de planejamento e gestão estratégica (PAULO, 2010), previsto na CF/88 (Artigo 165), que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal. O PPA “é a peça técnica e política que baliza todo o governo de um mandato presidencial, tendo impacto direto sobre o financiamento das políticas públicas, dentre elas o esporte” (ATHAYDE *et al.*, 2022, p. 12). Logo, o plano corresponde a uma inserção oportuna, que é capaz, dentre outras questões, de retratar, em visão macro, as intenções do(a) gestor(a) público(a) para um período de quatro anos.

Fica evidente que, mediante a extinção das secretarias responsáveis pelas políticas sociais do Ministério do Esporte e a criação da SNEELIS, fez-se necessário repensar as atribuições dos(as) secretários(as) nacionais. Nesse caminho, de revisão e aparente tentativa de adequação e/ou qualificação das atribuições foram considerados: o arcabouço legal, o formato institucional (vivido e desejado), bem como a necessidade de elucidação de temas centrais que perpassam a gestão de políticas públicas e que deveriam estar diretamente vinculados aos(as) gestores(as). Isso porque, para além das motivações do governo, “demandas sociais complexas e dinâmicas exigem um incremento no desempenho profissional e institucional no âmbito da Administração Pública” (PERRUCHO FILHO, 2004, p. 10).

Nesse contexto e considerando o fato de que processo de reestruturação do Ministério do Esporte ocorreu oito anos após a sua criação, podemos concluir que, uma vez motivados por interesses políticos, econômicos e sociais, os(as) gestores(as) federais, à época, buscavam

consolidar estruturas existentes (alto rendimento), criar novas secretarias (Futebol e Direitos do Torcedor), bem como reformular aquelas que respondiam pelas políticas sociais.

Aliás, de acordo com Starepravo, Mezzadri e Marchi Jr. (2015), tal reformulação é reflexo tardio de algumas tensões envolvendo agentes de dois partidos políticos que estiveram desde 2003 envolvidos na administração do ME, a saber, o PCdoB e o PT. Segundo o estudo realizado pelos autores, a criação de uma secretaria nacional que tratasse do esporte sob a perspectiva da inclusão social, e não de esporte e lazer ou esporte de participação, advinha das discussões em torno da primeira estrutura organizacional do ME, de 2003. A questão defendida pelo Ministro à época entendia que a nomenclatura - inclusão social - daria maior visibilidade à pasta (STAREPRAVO; MEZZADRI; MARCHI JR., 2015, p. 222). Intenção que evidencia, em significativa medida, um interesse do campo político/burocrático. Ou seja, a acumulação e a ampliação do capital político e social (poder) de determinado grupo político. Neste caso, do PCdoB. Esse aspecto, conforme podemos constatar, reverberou anos depois, com o surgimento da SNELIS, sob a condução do mesmo partido. Reformulação realizada na gestão do(a) SN – C:

A SNELIS foi uma experiência única. Isto porque, quando nós chegamos no ME, nós tínhamos essa ideia de uma grande secretaria baseada nessa relação do esporte educacional e também essa dimensão múltipla do lazer e da qualidade de vida. Então, eu tive a oportunidade de ser o Secretário [Nacional] responsável por essa fusão, dessas duas secretarias tendo esse conceito (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Considerando tal conjuntura política, procurei analisar qual o cenário encontrado pelos(as) gestores(as) quando assumiram a função. No que tange à estrutura física, entendida como os prédios que alojaram as respectivas secretarias nacionais, bem como os recursos humanos que compuseram suas equipes de trabalho, os(as) ex-secretários(as) nacionais relatam que:

A sede da SNDEL era no prédio do DNIT. Quem os desenvolvia eram os técnicos dentro de uma diretoria, de uma coordenação que faziam parte desta estrutura de uma determinada secretaria. Tínhamos dois departamentos: um de ciências e tecnologias e um de esporte e lazer da cidade, projeto social. Um cuidava da execução orçamentária do projeto social, o outro da rede CEDES, eventos, congressos acadêmicos e vinculados a gestão pública (SN-E -Trecho de entrevista, 2021).

Atuávamos na 511 Norte, em um prédio pequeno e precário. A SNELIS era composta por poucos funcionários de carreira, um número significativo de comissionados e alguns terceirizados. Que com o passar do tempo, passou a mobilizar outros trabalhadores, envolvidos com os programas sociais, via universidades (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Quando localizada no Setor de Indústrias de Brasília era uma secretaria razoável, bem equipada, dentro do que era possível, bem estruturada e que contava com uma

equipe de peso, altamente qualificada. Tinha uma diretoria que tinha a preocupação com a formulação das políticas públicas - o DEDAP, que estava ali para elaborar e acompanhar a execução pedagógica. A gente já tinha conseguido separar da parte da execução, que ficou a cargo do outro departamento, o DGEF (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Os discursos dos(as) ex-gestores(as) são expressivos e retratam a vivência deles(as) no comando da Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer (2003-2011) ou da Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (2011-2018). Portanto, referem-se a experiências temporais e históricas, que representam um determinado momento da política social esportiva e de lazer do extinto Ministério do Esporte.

Com base nas narrativas, no que tange à estrutura física e de recursos humanos, identifiquei três momentos distintos entre 2003 e 2018: a) as condições físicas e humanas estabelecidas nas dependências do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), que recebeu a SNDEL; b) as condições físicas e humanas estabelecidas em um prédio localizado na 511 Norte, que abrigou a SNEELIS, e; c) as condições físicas e humanas estabelecidas nas dependências de um prédio localizado no Setor de Indústrias Gráficas, que acolheu a SNEELIS. Sendo assim e tendo por base o foco deste estudo, tudo tem início com a SNDEL, “uma estrutura física e humana herdada do Governo Fernando Henrique e que foi ganhando forma, desenho próprio” (SN-E). Muito embora, conforme destaque do(a) SN-I:

A nossa estrutura era básica, ainda nas dependências do DNIT, com alguns recursos administrativos, poucos recursos humanos, poucos cargos em confiança. Isso que a gente pegou a secretaria [SNDEL] com dois anos (SN – I -Trecho de entrevista, 2020).

Assim, a SNDEL representava uma secretaria idealizada para promover o ‘desenvolvimento’ do esporte e do lazer (CASTELLANI FILHO, 2007) sob uma nova perspectiva, que girava em torno da implantação da política (núcleos esportivos, recreativos e de lazer) e da promoção do conhecimento (Rede CEDES). Ao que tudo indica, neste momento da história, configurava-se como uma secretaria nacional em processo de consolidação. Notadamente, em função da reestruturação ministerial de 2011, todo esse acúmulo passa a compor a SNEELIS.

Porém, neste novo cenário, “na 511 Norte, pela W3 Norte, aqui em Brasília, a estrutura física da SNEELIS deixava a desejar” (SN-D). Segundo complementa o(a) SN-C: “era um prédio precário e pequeno. Sofríamos quando havia fortes chuvas e alagamentos”. Aqui temos uma visão que, infelizmente, repetiu-se em outras entrevistas, demonstrando a insatisfação dos(as) ex-gestores(as) em relação à estrutura física da secretaria, o que, aliás,

ganha repercussão na voz do(a) SN-A: “O prédio estava destruído, houve uma enchente, queimou o servidor e se perderam vários processos e livros na época”.

Esse evento representou uma perda substancial em torno da memória administrativa, bem como da produção do conhecimento que fora fomentado. Isso porque, segundo o(a) ex-gestor(a) SN-H, tratava-se das publicações financiadas pela Rede CEDES, que seriam encaminhadas às universidades brasileiras. Portanto, a condição estrutural da SNELIS impôs dificuldades e riscos ao desenvolvimento da política. Para além, conforme descrito pelo(a) SN – A:

A secretaria, quando eu assumi, era uma secretaria traumatizada, porque o principal programa da secretaria estava sob questionamento social intenso. O PST, que era o programa carro chefe do ME, sofreu um bombardeio de denúncias, ataques, pela imprensa que levaram, inclusive, a saída do Ministro Orlando Silva. Abro um parêntese aqui: essa denúncia não deu em nada, não existe processo, nenhuma prova e o policial militar que acusou o ministro foi aposentado pelo DF como incapaz mental. Ou seja, fez parte da luta política geral, não é por acaso que o Orlando foi a primeira vítima de um processo que acabou com a deposição da ex-presidente Dilma e com a prisão do ex-presidente Lula. Mas retornando, a SNELIS sofreu muito os efeitos desses processos. Quando eu assumo a secretaria, em que o carro chefe era o Segundo Tempo, era uma secretaria traumatizada porque a secretaria passou semanas na capa dos jornais e envolvida com denúncias de corrupção. Foi uma campanha monumental. Então, a gente assume a SNELIS tentando dar essa virada. Virada do ponto de vista da gestão mais cotidiana, de organização física e de funcionamento da secretaria, tentando modernizar um pouco a lógica de gestão, tentando acabar com essa lógica de microespaços de poder. Então, a gente derruba tudo, derruba todas as divisórias, monta um salão, baias, na lógica da administração mais moderna, para integrar mais as equipes também. Então, eu me lembro de que tinha, sei lá, um andar: ficou a minha sala e mais uma sala de reunião; e o restante era todo mundo junto. A ideia era promover a integração da equipe, acabar com a lógica de verticalização. Então, os coordenadores sentados juntos, a equipe técnica, todo mundo junto, o mais próximo possível dos diretores, todo mundo trabalhando de forma mais integrada, ampliar o nível de colaboração, de corresponsabilização, de cumplicidade sobre aquilo que estava sendo construído (SN – A -Trecho de entrevista, 2020).

Cabe observar que, em meio a tal conjuntura política<sup>80</sup> que atingiu a gestão esportiva e de lazer do país, demandando, segundo o(a) ex-secretário(a), “uma busca pela reorganização física e funcional da SNELIS” (SN-A), o quadro de recursos humanos da secretaria era outro: “uma secretaria com quase duzentas pessoas, dentre funcionários de carreira, comissionados e terceirizados, trabalhando em dois andares ocupados” (SN-A). Portanto, a SNELIS contava com uma estrutura física que não estava preparada para reunir as políticas sociais do ME (SNDEL e SNEED), ficando aquém do que se esperava. Além disso:

---

<sup>80</sup> Sobre os eventos que envolveram o nome de Orlando Silva, sugiro leitura do estudo de Marques (2015), que analisa a construção do escândalo político midiático no discurso jornalístico da Folha de S. Paulo. Nele, o autor se dedica a discutir a emergência e características do fenômeno, a partir dos conceitos oriundos da teoria social do escândalo, proposta por John B. Thompson, em diálogo com a noção de campos sociais definida por Pierre Bourdieu.

Alguns bolsistas, pessoas vinculadas às universidades parcerias da secretaria nacional, responsáveis pelos processos formativos dos programas sociais. Algumas trabalhavam na sede, na secretaria e outras como formadores, capacitadores em diferentes regiões brasileiras (SN-H -Trecho de entrevista, 2020).

A falta de condições físicas e esse quantitativo devem ter influenciado a mudança de sede, fazendo com que a SNELIS e outros setores do Ministério passassem a funcionar nas dependências de um prédio localizado no Setor de Indústrias Gráficas de Brasília. A propósito, para o(a) SN-B, “comparativamente a outros momentos da história, inclusive da atualidade, a SNELIS tinha a maior estrutura física, quando localizada no Setor de Indústrias”. Não obstante, para o(a) SN-B, que atuou e acompanhou o processo de construção organizacional do Ministério do Esporte,

Eu tive a felicidade de assumir a SNELIS no momento em que a gente tinha uma secretaria razoável, dentro do que era possível bem estruturada. Nós conseguíamos ter uma equipe preparada, pessoas que já tinham uma trajetória junto à gestão do esporte e do lazer há algum tempo. Então, eu tive a sorte de coroar aquele acúmulo fruto daquele tempo (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

As narrativas denotam uma evolução em meio às dificuldades advindas do processo e que envolveram não só a estrutura física e humana, como também as parcerias iniciadas nos territórios da SNDEL e da SNEED.

Tínhamos dois grandes convênios muito importantes com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e com a Universidade Federal de Minas Gerais que nos davam muita capacidade de elaboração de políticas públicas, acompanhamento e avaliação das políticas (SN-H - Trecho de entrevista, 2020).

Nesse sentido, é possível inferir que tal cenário precisa ser constantemente revisitado, avaliado e qualificado. Isso porque, conforme observa o(a) SN-B, em se tratando de condições estruturais físicas e humanas, “elas nunca serão dadas como suficientes quando se busca um crescimento na política”.

Essas questões instigaram-me a saber mais a respeito da composição do quadro profissional, quando da passagem dos(as) ex-gestores(as) pelas secretarias nacionais responsáveis pelas políticas sociais do ME. Ao refletir sobre a sua experiência à frente da SNDEL, o(a) SN-G, observou:

Quando cheguei na SNELIS, me ative a conhecer cada um, para que eu não fizesse mudanças que viesse a destruir aquela sequência de trabalho que eles/as estavam realizando. Mantive a base do ME e levei poucos técnicos de fora do Ministério. Levamos pessoas com perfil para atuar em funções mais estratégicas, como por exemplo, chefia de gabinete. Ou seja, mexemos em poucas posições. Entendendo que se tivéssemos quadros técnicos empenhados com a máquina pública, seria possível avançar (SN-G -Trecho de entrevista, 2020).

Critério semelhante foi utilizado pelo(a) SN-A: “Eu lembro que, do ponto de vista de pessoal, eu levei duas ou três pessoas. A gente não mexe praticamente com o corpo técnico porque não faz sentido”. Da mesma maneira, o(a) SN-H se reporta o tema:

Praticamente não compus o quadro profissional, aproveitei a equipe que existia, estava diante de mim uma concentração de pessoas que mais conheciam de esporte e lazer no Brasil. Continuei com os que tinham a experiência e conhecimento. Podemos dizer que um dos critérios com relação aos recursos humanos foi analisar se havia necessidade de compor. Este é meu critério! (SN-H -Trecho de entrevista, 2020).

Constato uma simetria na narrativa entre os(as) ex-gestores(as) mencionados. Segundo eles(as), alguns cuidados foram tomados no contato inicial, bem como alguns critérios utilizados na composição e/ou manutenção do grupo de trabalho quando estiveram à frente das secretarias nacionais (SNDEL ou SNELIS). Dentre eles, houve uma preocupação em: a) conhecer os integrantes da equipe; b) identificar saberes e conhecimentos; c) resguardar a memória do setor (personificada em alguns agentes) e d) tratar da inclusão de novos integrantes, onde, quando e tão somente se fizesse necessário. Segundo exposto, destaco a valorização do saber e do conhecimento técnico na composição das equipes dos(as) respectivos(as) ex-gestores(as). Critério que, segundo o(a) SN-C, também foi considerado no processo de estruturação funcional da SNELIS:

Quando a gente fundiu não ficou  $1+1=2$ . Nós, fundamentalmente, mantivemos esta estrutura, uma secretaria maior, contendo três estrutura que espelhavam, esboço das antigas secretarias, em atenção ao esporte educacional, esporte e lazer e ao Pintando a Liberdade - Pintando a Cidadania. A partir disso, aproveitamos por critério técnico, as pessoas que estavam, ou seja, os principais gestores destas três áreas foram incorporados a essa nova estrutura. Onde nós conseguimos ampliar nós ampliamos trazendo novas pessoas, colocando assim, cada jogador, para atuar na sua melhor posição (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Outras vivências, conhecimentos, saberes e relações orientaram a seleção de recursos humanos:

Oriunda de gestão municipal e, durante um período, da Secretaria Municipal que foi bastante extenso, pois eu fiquei quase 12 anos, eu tive a oportunidade de participar de muitas atividades em todo o Brasil. No âmbito político e do conhecimento. E elas me propiciaram conhecer pessoas destacadas da nossa área e que tinham muito a contribuir com a política pública. Então, nós tínhamos representação do estado do RS, SP, MG, Pará (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Portanto, o(a) ex-gestor(a) utilizou-se das experiências e das relações estabelecidas para selecionar pessoas com perfil e disponibilidade para atuação junto ao governo federal. Segundo a narrativa, pessoas com histórico, saber, conhecimento e contribuições no âmbito das políticas públicas, sujeitos do meio acadêmico e/ou da governança. Assim, identifico uma

defesa do conhecimento, da pluralidade, bem como da representatividade. Trata-se de um olhar que necessita estar presente na gestão de políticas de esporte e lazer, como forma de buscar garantir o debate qualificado em torno das regionalidades, interesses e necessidades populacionais. Sob um viés político e setorial de ocupação de cargos, o(a) SN-E compartilha a sua experiência: “Os cargos de confiança foram ocupados por pessoas dos setoriais que compunham o setorial nacional do esporte e que compuseram o governo de transição”.

Sobre a formação da equipe, ao olhar retroativamente o fato de termos situado os petistas dentro do Ministério do Esporte na Secretaria Nacional do Desenvolvimento do Esporte, teve um aspecto positivo, permitindo que elaborássemos um programa que levasse em conta o acúmulo acadêmico, o acúmulo do setorial nacional do esporte e o acúmulo de administração petista vividas, sem interferência do PCdoB que dominava o Ministério do Esporte. Um aspecto negativo que, ao concentrar todo o PT num único lugar, facilitamos para que o Gabinete do Ministro pudesse nos sufocar orçamentariamente, impedindo que ganhássemos a dimensão de política pública em seu verdadeiro sentido, dentro de um país continental como o nosso, dando a possibilidade daquele programa orçamentário chegar a todo território nacional. O [...] coordenava o governo de transição, ele fez parte. Os estados de Pernambuco e do Pará indicaram um técnico; Brasília indicou técnicos; o Rio de Janeiro indicou nomes. Na equipe, nos cargos de confiança, tive o diretor do projeto social; da ciência e tecnologia. Chefia de gabinete e assessoria foram as duas indicações minhas, as únicas. A coordenadoria do projeto social foi do Pará; coordenadoria foi indicação de São Paulo (SN-E -Trecho de entrevista, 2021).

Percebo, a partir da narrativa do(a) SN-E, que havia uma preocupação em legitimar seus representantes, com conhecimento e/ou experiência na gestão do campo, por meio das instâncias do partido. Aliás, segundo ele(a) informou, o setorial nacional era composto por setoriais estaduais e estava lotado no interior da Secretaria Nacional de Movimentos Sociais e Setoriais do PT. Ao tratar sobre montagem da equipe e seus critérios, também aborda a dificuldade de coesão interna, avaliando a gestão no período que esteve à frente da SNDEL.

Neste íterim, o(a) SN-A observa: “O corpo técnico qualificado faz o trabalho técnico qualificado. Tem a memória do que está sendo feito, tem a história do que foi construído. Quer dizer, o gestor é que precisa ajustar a política pública que está sendo definida”. Segundo o(a) SN-E: “Os técnicos fazem toda a análise dos convênios a serem realizados, conferência de documentação, análise de prestação de contas, já os de indicação política exercem um papel mais político do que propriamente técnico”.

Percebo, nessas narrativas, uma preocupação em fazer uma distinção entre o universo administrativo e o universo político, o fazer técnico e o fazer burocrático, entre quem executa tarefas que lhes são atribuídas por quem decide, seguindo critérios técnicos. Entretanto, cabe lembrar, conforme esclarece Rua (1997, p. 140), quando afirma que “diversamente do que pretendia a separação analítica entre política e administração, fica claro que os agentes

administrativos não são neutros, mas sim dotados de interesses próprios, que tentam maximizar”.

Nesse contexto, identifico uma fala do(a) SN-E sobre os perfis profissionais na gestão de políticas públicas:

Sobre esta questão, há necessidade de fazer a diferenciação no conceito de gestor: existem gestores em cargos de confiança por questões de natureza política, partidária ou não, mas por indicação política. Não a escolhem como carreira, e sim como cargo por um determinado período, num momento específico da estrutura social brasileira. E há aqueles que são técnicos, servidores públicos concursados como técnicos de carreira, e estes têm conhecimento que permeia formação, competências e responsabilidade próprias de gestores públicos; conhecimentos específicos no campo da administração pública, em qualquer área, seja no esporte, saúde, cultura, transporte (SN-E -Trecho de entrevista, 2021).

Respeitadas as devidas proporções quanto a grau da função assumida, tipo de veiculação (celetista, contratado, cargo em comissão) e natureza (partidária ou não) na gestão, o servidor público, aqui situado como ator social e político, “deve ter competência teórico-metodológica, ético-política e técnico-operacional tanto para analisar os movimentos da economia, da política, da sociedade e de seus grupos e indivíduos, quanto para pesquisar, negociar, aproximar, planejar, executar e avaliar” (SOUZA FILHO, 2006, p. 372). Sendo assim, os critérios utilizados para a seleção de recursos humanos devem primar pelo(a) profissional que possua uma “prática crítica e reflexiva sobre a realidade na qual ele(a) está inserida(o)” (LOPES, 2009, p. 7).

Para Palotti e Freire (2015), o recrutamento de servidores vem se tornando parte de uma política efetiva de Estado para o aprimoramento de políticas públicas. Segundo os autores, embora o debate acerca da reforma do Estado brasileiro esteja longe de se encerrar, o atual quadro da administração pública federal indica

uma evolução no sentido da profissionalização do serviço público, em que os servidores são mais escolarizados, ocupam a maior parte dos cargos em comissão e recebem salários mais atraentes. Por outro lado, ainda há desafios a serem superados no plano da gestão de recursos humanos, tais como a carência de carreiras estruturadas em determinados órgãos do Executivo federal e assimetrias nos padrões remuneratórios entre as carreiras e de preenchimento dos cargos de livre provimento (PALOTTI; FREIRE, 2015, p. 29).

No que tange ao Ministério do Esporte, conforme discorre a SN-B, por se tratar de um “ministério mais recente, ele teve um volume de servidores efetivos muito pequeno, carecendo maior atenção e investimento. Então, a gente contava com a mão de obra de cargos comissionados e terceirizados, o que pode trazer uma alta rotatividade”. Os cargos comissionados são aqueles ocupados transitoriamente por funcionários públicos nomeados

por autoridade competente. Assim, não se aplica a necessidade de aprovação em concurso específico. Por sua vez, os cargos terceirizados são aqueles ocupados por funcionários exclusivos de empresas prestadora de serviços, impossibilitando subordinação à empresa tomadora de serviço. As informações prestadas pelo(a) SN-B denotam o nível de organização interna e o grau de institucionalização da política esportiva federal naquela oportunidade, composta por carreiras frágeis e incipientes, na qual os postos estratégicos eram utilizados, mais recorrentemente, para atender às demandas externas da coalizão de governo.

Sobre as reflexões em torno da estrutura das respectivas secretarias nacionais, não obstante, outro eixo que carece atenção é o financiamento público. Um tema de fundamental importância para o debate em torno da atuação estatal, inclusive no campo das políticas públicas de esporte e lazer. A propósito, existem estudos que tematizam os recursos orçamentários do ME, sendo que a maior parte deles é dedicada aos governos Lula (ALMEIDA; MARCHI JÚNIOR, 2010; ATHAYDE, 2014; ATHAYDE; MASCARENHAS; SALVADOR, 2015; CASTRO, 2016). Também é possível encontrar estudos dedicados à análise dos programas sociais dos referidos governos, como o Programa Esporte e Lazer da Cidade (PINTOS, 2017; TEIXEIRA *et al.*, 2014) e Segundo Tempo (MATIAS, 2013; CASTRO; SCARPIN; SOUZA, 2017). Essas propostas evidenciam um âmbito de estudos que vem crescendo e contribuindo para análises aprofundadas sobre o alcance dos governos e das ações públicas.

Diante desse cenário, cabe saber qual a percepção dos ex-gestores(as) a respeito da estrutura orçamentária ao longo da passagem pelas secretarias nacionais as quais comandaram:

O ME era detentor do menor orçamento dentre todos os ministérios no início do governo. E seguiu assim durante muito tempo. O orçamento do ME nunca chegou a 1%, sempre a metade, menos da metade, chegava a meio por cento, oscilava muito considerando os grandes eventos. Conforme eu disse, Olimpíadas e Copa receberam reforços em termos de convênios, parcerias, determinados estudos e pesquisas. Isso era o ponto fora da curva (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

A verba na SNDEL era muito pequena mesmo. A gente encontrava muita dificuldade, o que levou a aumentar a busca por emendas parlamentares e as parcerias com outros ministérios. Se nós fossemos comparar com outros programas existentes no mesmo período em outras secretarias, o exemplo que eu posso dar naquele momento seria o PELC, ele tinha R\$ 7 milhões e pouco para o ano inteiro. O Segundo Tempo tinha R\$ 250 milhões. Então, tinha uma diferença bastante grande no aporte de verbas e recursos humanos entre as secretarias (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

As ações orçamentárias não eram suficientes e sempre que podíamos dialogávamos com o secretário executivo do ME solicitando ampliação das condições, especialmente orçamentárias. A SNELIS não era a menor secretaria, mas sempre foi o patinho feio, esperando o que viria, o que sobraria, pois, a resposta era, naquela

época, que a prioridade eram os grandes eventos (SN-H -Trecho de entrevista, 2020).

Você nunca tem orçamento para fazer tudo o que você quer, mas eu acho que foi um momento também em que o que era possível se ter de recursos privilegiou muito as ações da SNELIS. E, nesse contexto, considero também as emendas parlamentares (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Existem estudos que mostram, citarei um exemplo que não consta em estudos, a cada cem reais que entrava no ministério, sessenta reais iam para o alto rendimento, trinta reais para o “segundo tempo” e dez reais para secretaria do ministério do esporte e lazer (SN-E - Trecho de entrevista, 2021).

É perceptível, nos discursos dos(as) ex-gestores(as), o reconhecimento da restrição orçamentária do Ministério do Esporte, inclusive, quando comparado a outros órgãos do governo, assim como apontamentos sobre os poucos recursos endereçados para algumas secretarias e/ou ações em detrimento de outras. E, claro, é possível observar a identificação do lugar de destaque dos megaeventos esportivos, em especial a Copa do Mundo FIFA 2014 (Copa do Mundo 2014) e os Jogos Olímpicos de Verão e Jogos Paraolímpicos de 2016 (Jogos Rio 2016), que disputaram a atenção e o financiamento da gestão pública esportiva brasileira.

Cabe dizer que, uma vez diversificada, a base do financiamento do esporte conta com variadas fontes de recursos. Neste estudo, opto por abordar apenas a análise dos gastos com o esporte referentes à execução do orçamento que, segundo Mascarenhas (2016, p. 964), “é a expressão mais visível do fundo público”.

Tendo como base os PPAs relativos aos governos Lula (2003-2007 e 2008-2011), Dilma e Temer (2012-2015 e 2016-2019), Carneiro, Athayde e Mascarenhas (2019) analisaram o financiamento e o gasto do ME de 2003 a 2018, além disso, identificaram e sistematizaram categorias que auxiliam na compreensão do cenário. São elas: as políticas para o acesso ao esporte e ao lazer, realizadas, inicialmente, pela SNEED e pela SNDEL e, posteriormente, pela SNELIS (EELIS); Esporte de Alto Rendimento (EAR); Megaeventos; Gestão e Infraestrutura.

No que diz respeito às políticas para o acesso ao esporte e ao lazer, os pesquisadores constataram que:

Ao longo do período foram gastos com EELIS cerca de R\$ 2,69 bilhões. A maioria deste recurso (R\$ 1,63 bilhão) foi gasto com a ação de “Funcionamento de núcleos de esporte educacional”, materializando o PST de 2003 a 2011, assim esse programa foi foco da SNEED e a principal política de esporte educacional. A segunda ação com mais recursos (R\$ 311,99 milhões) foi a de “Desenvolvimento de atividades e apoio a projetos de esporte, educação, lazer, inclusão social e legado social” realizada ao longo de 2012 e 2018, abarcando em grande medida a realização do PST e do PELC, que foram concretizados pela SNEELIS a partir de 2012. A terceira ação com mais recurso (R\$ 237,47 milhões) foi a de “Inserção social pela produção de material esportivo” concretizada de 2003 a 2011. A quarta ação com mais recurso

(R\$ 233,48 milhões) foi a de “Funcionamento de núcleos de esporte recreativo e de lazer”, ou seja, o funcionamento dos núcleos do PELC de 2003 a 2011 (CARNEIRO *et al.*, 2019, p. 14).

Logo, as quatro ações demonstram aquilo que foi concretizado pelo ME em relação à categoria políticas para o acesso ao esporte e ao lazer (EELIS), cujos gastos, voltaram-se aos principais programas de acesso ao esporte e lazer: o Programa Segundo Tempo (PST) e o Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC).

Com relação ao direcionamento dos recursos do ME,

No período do Governo Lula, quase metade dos recursos foram para Infraestrutura – a grande maioria foi para Infraestrutura de EELIS –, além disso, parte relevante foi para Megaeventos e EELIS. Já no Governo Dilma, a prioridade foi com a realização dos Megaeventos esportivos (Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Rio 2016). No Governo Temer, as categorias que mais tiveram gastos foram Gestão e Infraestrutura (CARNEIRO *et al.*, 2019, p. 17).

Embora a maior parte dos gastos do Ministério do Esporte tenha sido com infraestrutura e megaeventos esportivos ao longo do período, o que dialoga com as narrativas da maioria dos(as) ex-gestores(as), os três governos apresentaram prioridades diferentes. Portanto, se, inicialmente, vieram em primeiro plano a garantia do acesso ao esporte por meio de políticas como o PST e o PELC, “estes foram secundarizados em relação a outros compromissos assumidos pela pasta com a realização dos Megaeventos esportivos e o maior financiamento ao esporte de alto rendimento (EAR)” (CARNEIRO *et al.*, 2019, p. 17). Portanto, ao priorizar o esporte de alto rendimento, “a instituição subsumiu a proposta da Constituição Federal Brasileira de 1988 de garantia do lazer como direito social e prioridade de promoção do esporte educacional, conforme inciso II, do artigo 217” (SILVA; BORGES; AMARAL, 2015, p. 68).

Cumprir lembrar que gerir recursos públicos não é tarefa simples. Os(as) gestores(as) precisam ter clareza sobre o funcionamento de tal engrenagem, bem como cercar-se de pessoas com preparo para atuar nas diferentes frentes, considerando suas especificidades. Isso porque “a aplicação dos recursos públicos deve ser executada e acompanhada por servidor devidamente habilitado” (REIS; MATOS, 2012, p. 300). A propósito, responsabilidade e transparência são premissas que devem nortear a atuação dos atores envolvidos nesse processo junto à máquina pública.

As citações e descrições apresentadas pelos(as) ex-gestores(as) entrevistados sobre as ações, programas e projetos que coordenaram em suas gestões também constituíram fonte de informação que possibilitou conhecer um pouco mais sobre cada um(uma).

A SNDEL era centrada na ideia de um programa mais voltado para atuação junto a prefeituras, ONGs, voltado para a população diretamente – o PELC e um outro programa que era a Rede CEDES, que era mais voltado para a linha acadêmica, da pesquisa, para a parte científica (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Nós coordenávamos duas vertentes na SNEELIS: o Programa Segundo Tempo e o Programa Esporte e Lazer da Cidade. Cabia ao secretário, basicamente, a execução desses dois programas (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Na SNEELIS, a gente trabalhava com a política de esporte e lazer. Sob o viés da infraestrutura esportiva e dos projetos sociais. No campo da infraestrutura esportiva: construção reforma modernização de espaços esportivos voltados para o esporte e lazer. Além disso, a gente contava com projetos sociais, como é o caso do Segundo Tempo, que trata da prática de esporte no contraturno escolar, como é o caso do PELC que é o Esporte e Lazer da Cidade, que tem um viés mais de participativo, no âmbito do lazer e o Vida Saudável, voltado para os idosos. Nós também começamos a testar alguns projetos novos, algumas experiências que chegaram a pilotos, entre eles o DELAS e Ribeirinhos (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

PST e PELC. E o projeto que mais me marcou foi o Virando o Jogo, criado pela SNEELIS, onde conseguimos dialogar com jovens que já tinham cometido ato análogo a crime, que estavam com a sua liberdade cerceada, ou com privação total da liberdade. Aliás, foi o primeiro convênio (SN-H -Trecho de entrevista, 2020).

Constato, nas quatro narrativas compartilhadas, uma preocupação dos(as) ex-gestores(as) em informar qual foi a secretaria nacional responsável por tais iniciativas (SNDEL ou SNEELIS), seja como forma de destacar o tempo dos acontecimentos, seja como forma de evidenciar o tipo de participação que tiveram no processo (constituição ou implementação), denotando, o grau de conhecimento e a importância atribuída a cada um dos programas e projetos sociais.

Para análise dos dados, considere três eixos: a) programas e projetos sociais; b) produção e socialização do conhecimento e c) infraestrutura esportiva e de lazer. Em relação ao primeiro eixo, estiveram presentes nos discursos da maioria dos(as) ex-gestores(as), os programas sociais implementados quando da criação da pasta ministerial (2003), ou seja, o Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC) e o Programa Segundo Tempo (PST). Essa situação já era esperada, “visto que, no campo do lazer, a criação do PELC estabeleceu um novo perfil de política com o intuito de garantir o lazer como direito social” (SILVA; BORGES; AMARAL, 2015, p. 65). Aliás, programa social criado na gestão do(a) SN-E (2004c). Já o PST, “se configurou como uma das principais ações do Ministério do Esporte, na área social” (SILVA; BORGES; AMARAL, 2015, p. 65).

Em meio as narrativas dos(as) ex-gestores(as), o ‘Programa Vida Saudável’, foi destacado como uma política voltada, especialmente, para público idoso, tendo sido “reconhecido como programa social apenas em 2013” (BOIS, 2018, p. 25), na gestão do(a) SN-E (2013b). Portanto, trata-se de um programa relativamente novo, comparado ao PELC e

ao PST. O Programa ‘Virando o Jogo’ e os projetos pilotos ‘DELAS’ e ‘Ribeirinhos’ também foram citados uma vez, como iniciativas recentes, criados e implementados, segundo a SN-B, em meio a sua gestão e à gestão do SN-H, no período de 2016 a 2019, denotando a existência de políticas voltadas para públicos específicos. Estes se referem a ações dedicadas aos jovens em meio ao sistema socioeducativo, bem como projetos voltados para mulheres e populações tradicionais, respectivamente. Para o(a) SN-H, “o Ribeirinho era um projeto piloto fantástico também, capaz de levar esporte e lazer aonde só se chega de barco. Colocamos um barco incluso nos equipamentos do projeto, porque não tem transporte viário”. Em sua fala, SN-H denota sua identificação com a proposta, bem como uma busca da gestão pela ampliação do atendimento para outros públicos, tanto do ponto de vista geracional quando em relação à diversidade de atividades e alternativas de inclusão. Porém, cabe refletir se tais investimentos não deveriam ser realizados nos programas já existentes: o PELC (intergeracional contendo uma política voltada para Povos e Comunidades Tradicionais); e o PST (voltado para crianças e jovens, contendo uma gama de variações<sup>81</sup>). Isto porque, além de atender as especificidades mencionadas, conforme complementa o(a) SN-B, tratavam-se de “dois programas bem amadurecidos ao longo do tempo”. Nesta lógica, sempre que se aplicar, deve-se evitar a criação de novas ações com características similares às aquelas existentes, bem como evitar a personificação destas características pelos(as) gestores(as).

Além do mais, no que tange a programas e projetos sociais, compete ao gestor(a) público(a) fomentar políticas de Estado de esporte e lazer, assegurando a continuidade das ações, cujas ofertas devem estar vinculadas às necessidades da população.

Através da narrativa do(a) SN-C, podemos verificar o nível de apropriação e a visão dos(as) ex-gestores(as) sobre o PELC e o PST e suas variações:

Eu apostava muito no esporte e lazer, sabe? Acho que, o governo que se preze, se eu for um dia presidente da república, teria o PELC como uma política de estado. O programa se relacionava muito com a área da segurança, da saúde, nas relações sociais. Acho que é um programa muito estratégico, sabe? Uma política social barata. Nossa preocupação é que ele estive sempre alinhado com esse caráter popular, de garantia de direito do cidadão. Ou seja, um programa fantástico. O Segundo Tempo, imagina... que pudesse estar federalizado, se pudesse estar vinculado a cada escola deste país, trabalhando o conceito esporte, direito, juventude. Infelizmente, houve um retrocesso muito grande. Muito ataque à educação. Nós estávamos debatendo Segundo Tempo, enquanto os caras estão discutindo escola sem partido. Houve um retrocesso na agenda muito pesado. Puxa,

---

<sup>81</sup> PST Paradesporto (2016), PST Luta pela Cidadania (2016), PST Universitário (2017), PST Legado (2013-2014). Fonte: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/segundo-tempo/orientacoes/manuais-de-diretrizes>> Acesso em: 10 set. 2022.

as versões do Programa Segundo Tempo, a exemplo do projeto Navegar, tantas outras possibilidades (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Fica evidente a proximidade do(a) entrevistado(a) com os dois programas sociais. Porém, ao tratar das características do Programa Esporte e Lazer da Cidade como um significativo e estratégico programa social, chamou-me a atenção a expressão “política social barata”, utilizado(a) pelo(a) SN-C. Expressão comumente utilizada por figuras públicas envolvidos(as) com a política. Tal constatação provocou certa inquietação, me instigando a refletir mais sobre a política social e o contexto apresentado.

Pereira (2009) destaca que nunca se falou tanto em política social como nos últimos tempos, observando que a menção a este tipo de política nas sociedades contemporâneas está associada aos conceitos de políticas públicas, necessidades sociais e direitos. No entanto, há de se considerar o anacronismo que se faz presente, ao se abordar a dimensão “social” atrelada à dimensão “pública” em um contexto que lhe é politicamente adverso, ou seja, regido pela ideologia neoliberal.

Em concordância com Boschetti (2009), para exercer essa função, como seu objetivo primeiro, as políticas sociais devem ser entendidas e avaliadas como um conjunto de programas, projetos e ações que venham a universalizar direitos. Sob a perspectiva da distribuição de benefícios e serviços, a equidade<sup>82</sup> tem balizado a implantação e o desenvolvimento da maioria dos programas, tendo eles um caráter universal ou focalizado, fazendo, portanto, com que a compreensão sobre o significado de equidade não seja similar.

Antagônica à universalização, a focalização afigura-se como uma tradução dos vocábulos ingleses *targeting* ou *target-oriented*, oriundos dos Estados Unidos e adotados pelos governos conservadores europeus, que concebem a pobreza como um fenômeno absoluto, e não relativo. Entre as implicações políticas que tal concepção acarreta, destacam-se: a restrição do papel do Estado na proteção social; e a proclamação da desigualdade social como um fato natural. Para tanto, são adotadas soluções tecnicistas, focalizadas e controláveis.

Portanto, ao tratar de uma política social, é preciso muito cuidado, pois nem sempre o que está em jogo, é uma seletividade que busque visualizar as necessidades mais urgentes para intervir da melhor forma possível, mas sim uma seletividade em função da diminuição dos gastos sociais (PEREIRA; ESTEIN, 2010).

---

<sup>82</sup> Etimologicamente a equidade é sinônimo de equanimidade, isto é, disposição para reconhecer, imparcialmente, o direito de cada um.

Com base na respectiva fundamentação teórica, me dediquei a analisar o documento denominado “Orientações Estruturantes do Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável” (2016b). Nele, de forma prática e objetiva, identifiquei uma previsão financeira do governo federal para implantação de núcleos, obedecendo a uma tabela de responsabilidades inerentes ao extinto Ministério do Esporte e a respectiva entidade<sup>83</sup>. Orientações que deveriam ser consideradas no ato do planejamento, a depender do número de núcleos a serem implementados, garantindo, assim, o alcance de respectiva meta de beneficiados. Deste modo, sob a responsabilidade do ME, eram previstos: o pagamento dos recursos humanos e parte dos encargos sociais (coordenador pedagógico, coordenador setorial, coordenador de núcleo, agentes sociais de esporte e lazer); o pagamento de materiais permanentes e dos recursos para a aquisição de kit de material esportivo e uniformes; bem como o investimento para a realização de eventos. Sob a responsabilidade da entidade (contrapartida): a disponibilização de um coordenador geral; o complemento dos encargos dos demais recursos humanos previstos; a estrutura física para realização das atividades (núcleos); e a aquisição de material de consumo. Assim, o período de 24 meses era definido como prazo para a comunidade local se apropriar das concepções do programa, com apoio estrutural e pedagógico. Pois, além dos investimentos repassados, o ME investia na formação das equipes de trabalho em parceria com a UFMG.

Sem dúvida, programas sociais pensados para promover o acesso da população ao esporte e ao lazer, contando, ao que tudo indica, com uma equipe ministerial preparada para orientar tais grupos gestores nos processos de estruturação e desenvolvimento das políticas locais. Para tal, havia a responsabilização das entidades, por intermédio de contrapartidas financeiras e materiais que acabavam, em menor proporção, por desonerar o ME. Reputo que essa divisão de custos tenha contribuído para o que o(a) ex-gestor(a) denominou como “programa social barato”. Muito embora me coloque a favor de uma proposta que comprometa as duas instâncias, em atenção as suas responsabilidades e condições de cada ente, resta saber se, para os(as) gestores(as) que atuam/atuavam nos municípios, nos estados, bem como nas universidades públicas e nos institutos federais, tal percepção foi/é a mesma.

---

<sup>83</sup> Os Programas se desenvolviam por meio da celebração de convênios entre o Ministério do Esporte, governos de Estado, municípios, Distrito Federal e universidades estaduais ou termos de execução descentralizada - entre o ME e universidades públicas federais ou institutos federais de educação. Fonte: <[http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Orientaes Estruturantes PELC e Vida Saudvel.pdf](http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Orientaes%20Estruturantes%20PELC%20e%20Vida%20Saudvel.pdf)> Acesso em: 10 set. 2022.

Ainda dedicada quanto à análise do documento orientador das ações, outra questão despertou reflexão: a informalidade na contratação dos recursos humanos que, a depender das condições da entidade (forma de contratação), os(as) agentes sociais ficavam submetidos(as). Obviamente um tema que também impacta na projeção de despesas de um programa social (encargos). Questão que precisa ser considerada no planejamento dos programas sociais do governo federal, buscando colaborar, de alguma forma, para fomentar vínculos empregatícios ou registros formais aos(as) trabalhadores(as). Questões que não demandem necessariamente maiores investimentos, mas uma revisão de normas legais e, quiçá, proposições. Um exemplo que me parece contundente é a criação de uma função profissional (Classificação Brasileira de Ocupações) junto ao Ministério do Trabalho que reconheça e valorize o agente social de esporte e lazer como um profissional.

No que diz respeito ao segundo eixo, dedicado à produção e difusão do conhecimento, foram mencionados na narrativa de um dos(as) gestores(as) os Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer (Rede CEDES). Segundo o relato, articulada inicialmente ao PELC, a Rede CEDES foi um programa que passou por diferentes momentos na gestão federal e que não poderia passar despercebido. Trata-se de uma experiência de política pública de esporte e lazer que “culminou na criação de Centros de Pesquisas em cada Unidade da Federação, que alcançaram resultados significativos” (PINTO; LINO, 2022, p. 204). A Rede CEDES foi idealizada para atender os preceitos da CF/88, em seus artigos 217 e 218. O primeiro, aborda o esporte e o lazer como direitos individuais (BOBBIO, 2000) e responsabilidade do Estado. E o segundo, afirma que cabe ao Estado, portanto ao gestor(a), promover e incentivar o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológica, participando da educação da população e de seus administradores (gestores e demais agentes). Esse eixo denota “a necessidade do(a) gestor(a) público(a) em incorporar pesquisa, ciência e novas tecnologias nas práticas de gestão” (ALBARELLO, 2006, p. 52), em busca de estratégias que promovam o aperfeiçoamento e a qualificação de programas, projetos e demais políticas públicas.

O terceiro eixo de análise dos dados leva em conta as ações, programas e projetos coordenados pelos(as) ex-gestores(a). Foi possível identificar o tratamento dado à infraestrutura esportiva, sob a perspectiva da construção, reforma e modernização de espaços, configurando-se como um tema importante e de responsabilidade do poder público, cabendo ao(a) gestor(a) viabilizar as condições para o acesso à prática esportiva e de lazer pelos cidadãos. Isso porque um dos elementos que compõem os espaços urbanos são as

infraestruturas para as práticas de esporte e lazer que, em geral, estão relacionados aos espaços e equipamentos de lazer (RECHIA, 2017; MARCELLINO *et al.*, 2007).

Para tal, o financiamento público é crucial para garantir a materialização das propostas nesse âmbito. Nesse sentido, o estudo de Carneiro *et al.* (2022) nos auxilia a compreender o financiamento e gasto do orçamento público federal com a infraestrutura urbana de esporte de 2004 a 2019, abarcando, assim, o primeiro ano após a criação do ME até o primeiro ano após sua extinção. Conforme visto anteriormente, o principal gasto em infraestrutura se deu com os grandes eventos esportivos, seguido das práticas de esporte no contexto educacional e do lazer (EELIS). Mas, qual a origem desses recursos e que práticas foram essas? Segundo os autores, “a maioria dos recursos para infraestrutura de esporte foi proveniente do Ministério do Esporte/Secretaria Especial do Esporte, além de haver recursos ordinários advindos de emendas parlamentares” (CARNEIRO *et al.*, 2022, p. 96). Aliás, para Castro, Scarpin e Mezzadri (2020), há uma preferência dos parlamentares por ações de infraestrutura, em função do caráter permanente das obras. Por sua vez, Mascarenhas (2016) e Teixeira *et al.* (2018) destacam o caráter clientelista das emendas parlamentares voltadas para a infraestrutura de esporte, construídas sem haver, necessariamente, uma articulação direta com a política esportiva.

Desse modo, o estudo aponta que “foram gastos R\$ 1.329,68 milhões com infraestrutura de EELIS, com diferentes políticas públicas ao longo do tempo” (CARNEIRO *et al.*, 2022, p. 87), dentre elas o PELC e o PST. Para Carneiro (2018), o direcionamento de recursos para infraestrutura do PELC foi fruto de um processo em que a reforma e a construção de infraestruturas para esporte estavam sob a responsabilidade da Secretaria Executiva do ME, e não da SNDEL, como setor responsável pela ação. Enquanto o PELC foi o programa social esportivo que mais teve recurso de infraestrutura de políticas para o acesso ao esporte e lazer (EELIS), o PST foi o que teve mais gasto para seu funcionamento (CARNEIRO, 2018). Além disso, foram estruturados núcleos da Rede CEDES, articulada inicialmente como um dos eixos do PELC, tendo sido gasto R\$ 1,00 milhão, de 2004 a 2007, com sua infraestrutura (CARNEIRO *et al.*, 2022, p. 89).

Optei por considerar a análise dos dados do financiamento público em diálogo com os autores supracitados, para apresentar o alcance do eixo infraestrutura esportiva no campo das políticas sociais, considerando o respectivo período. Trata-se de um eixo de relevância, que carece ser tratado pelo(a) gestor(a) público(a), sempre que possível, ao lado de projetos que contemplem a oferta de atividades esportivas e de lazer, vislumbrando, também, a animação dos respectivos equipamentos.

Mediante essa conjuntura, fica evidente que os(as) gestores(as) devem promover suas intervenções a partir de alguns valores. Sendo assim, resta saber quais princípios e diretrizes mobilizaram o trabalho dos(as) ex-secretários(as) na gestão das políticas sociais do extinto Ministério do Esporte. Para o(a) SN-F, “foram os cinco pilares da administração pública”. Referindo-se, portanto, ao que está posto no art. 37, da CF de 88, que determina que “a Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência”. Cabe observar que o princípio da legalidade encontra fundamento constitucional no art. 5º, inciso II, prescrevendo que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei”, inferindo que, a administração, centrada na figura do(a) gestor(a), somente poderá fazer o que a lei manda ou permite.

Pressuposto de todo ato da administração pública, o princípio da moralidade estabelece que, ao agir, o(a) gestor(a) deverá decidir não só entre o que é conveniente ou inconveniente, entre o que é oportuno ou inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. Esse pressuposto estende-se aos(as) gestores(as) públicos, configurando-se como um dos requisitos essenciais para o exercício da ação pública.

O princípio da impessoalidade pode ser analisado sob dupla perspectiva: como desdobramento do princípio de igualdade, que estabelece o interesse público e não o inverso, inadmitindo, assim, privilégios aos amigos ou mesmo tratamento nocivo aos inimigos. Portanto, o(a) gestor público(a) deve praticar ato, única e exclusivamente, para o seu fim legal. Esse princípio, aliás, também foi identificado na fala do(a) SN-I: “eu penso que fui muito balizada pelo princípio da impessoalidade, tanto na execução das políticas desenvolvidas por nós quanto nas desenvolvidas nas comunidades, em que a gente enfatizava que fosse uma política de participação, de interesse, de diversidade”. Ao que tudo indica, SN-I esteve dedicado(a) à promover o desenvolvimento da autônoma das comunidades, o que pressupõe dialogar com o sentido do princípio aludido, uma vez que os atos públicos não são praticados pelo servidor, e sim pela administração à qual ele pertence e representa.

Visando promover o conhecimento público, bem como o controle das ações do Estado pelos(as) interessados(as) diretos, encontra-se o princípio de publicidade, ou seja, a divulgação oficial do ato, assegurando transparência na gestão de políticas públicas. Esse princípio foi exemplificado na narrativa do (a) SN-D: “acordamos com os ministros que estavam à frente da pasta a busca da transparência na gestão, como uma meta interna”. E, também, foi parte integrante do discurso do(a) SN-I: “uma política de seriedade,

principalmente no trato com a verba pública, dando conta do princípio da transparência, os editais eram públicos, bem divulgados”.

Por fim, foi abordado o princípio da eficiência, entendida como uma atividade administrativa que deve ser exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional (MEIRELLES, 2005). Logo, aguarda-se pelo melhor desempenho do(a) gestor(a) público(a) no rol de suas atribuições. Para o(a) SN-B, a eficiência é a “noção que permeia toda a minha atividade profissional. Eu procuro não esquecer disso”.

Então, eu acho que o grande princípio, o primeiro, é essa noção que você tem do que é o Estado e do que é o Serviço Público. Segundo, do papel do Estado, do nosso objetivo de estar ali e de que é uma sociedade que nos paga para que a gente ofereça serviços eficientes, serviços de excelência (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Para Cruz (2006, p. 2) “as pessoas que pagam impostos - contribuintes, esperam, e merecem, um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar”.

Para além dos princípios constitucionais que reúnem bens e valores considerados fundamentais da ordem jurídica em nosso país, os(as) ex-gestores(as) compartilharam outras noções, como “a necessidade da entrega” (SN-H); “princípios da intersetorialidade e da transversalidade, sempre tentando que prevaleça a vontade popular, os direitos humanos, a cidadania (SN-I); “a busca pela igualdade, pela inclusão social, pela diminuição das diferenças, o que justifica a minha aproximação sempre maior com o esporte de inclusão, com esporte e o lazer” (SN-B). Essas visões se relacionam aos princípios intangíveis da Constituição Brasileira, entre eles: os princípios fundamentais, a prevalência dos direitos humanos, os direitos sociais e outros bens essenciais para a vida dos(as) cidadãos(ãs).

Compete observar que, apesar dos regimes e métodos de gestão adotados ao longo dos anos, o papel do(a) administrador(a) público(a), na evolução política e administrativa histórica brasileira, sempre apresentou relevância para o cenário socioeconômico (ALBARELLO, 2006). Porém, ao analisar esse histórico, percebo que, em nenhum momento nos estudos teóricos, o papel do gestor público deixou de estar vinculado à participação da sociedade, à boa-governança e à ética. Ética aqui compreendida com um princípio e, portanto, um alicerce fundamental que orienta um(a) gestor(a) comprometido(a) com a causa pública.

Aliás, segundo Silva, de acordo com a Comissão de Ética Brasileira (2006, p.7), “nos últimos anos, a ética deixou, definitivamente, de ser questão de foro íntimo para passar a ser interesse público. [...] o desafio da administração pública não é só assegurar resultados, mas fazê-los com a observância dos mais estritos limites da ética”. Desse modo, a comissão

estabeleceu o Código de Conduta da Alta Administração Pública que, baseado na Legislação Brasileira, regulamenta a conduta dos agentes públicos, estabelecendo normas e regras que visam nortear o servidor público no exercício de sua função, bem como fora dela. Obviamente, levando-os(as) a entender que seus atos, comportamentos e atitudes refletem o poder público em geral. Assim, estabeleceu como princípios: a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência, postulando que a conduta ética na gestão pública se refere ao bem comum.

No entanto, perante tamanha expressão da relevância do tema na fundamentação legal da gestão pública, ainda assim, muitos(as) gestores(as) não a levam em consideração, apresentando uma postura inversa, tais como: abuso do poder, nepotismo, corrupção, desvio de recursos públicos, propina, falta de decoro parlamentar, falácias e promessas enganosas, assédio moral e inúmeras outras práticas abusivas, descabidas e ilícitas. Notadamente, todos os atos são praticados contra a sociedade, prejudicando o alcance de resultados, colaborando para desacreditar na eficiência da gestão pública (CRUZ, 2006).

Diante do que foi exposto, para que um(a) gestor(a) público(a) seja merecedor de credibilidade, “precisa manter-se atento(a) à conduta ética e à essência fundamental da esfera pública: a maximização dos benefícios sociais” (ALBARELLO, 2006, p. 50). Trilhando o caminho da avaliação, sob o olhar de quem fez a política social de esporte e lazer acontecer, ou seja, dos(as) ex-secretários(as) nacionais, importa saber quais limites foram encontradas no trabalho desenvolvido. Não obstante, quais estratégias foram utilizadas para administrar e/ou superar dificuldades na gestão da secretaria nacional do Ministério do Esporte por eles(as) chefiada.

Inicialmente, cabe observar que analisar uma política pública em uma gestão governamental implica, necessariamente, uma apreciação da engenharia institucional, bem como dos traços constitutivos dos programas, projetos e ações (ARRETCHE, 1988). O que significa realizar uma análise da estrutura organizacional e dos processos de formulação, implantação, desenvolvimento e avaliação de tudo que fora idealizado. Uma vez identificado tal cenário, no que concerne a esta pesquisa, implica saber, sobretudo, como os(as) ex-gestores(as) atuaram, quais dificuldades e facilidades encontraram, bem como quais estratégias utilizaram com vistas a alcançar os resultados pretendidos.

### **4.3 Os limites e as potencialidades no contexto de atuação**

Em meio às entrevistas realizadas, alguns limites emergiram das narrativas dos(as) ex-secretários(as) nacionais. Os mais recorrentes foram: a) os poucos recursos orçamentários disponibilizados; b) a escassez de recursos humanos; c) estrutura física não condizente; d) o lugar do esporte e do lazer na agenda pública; e) o modelo do Sistema Brasileiro do Desporto; f) o marco legal e a burocracia.

Conforme declara o(a) SN-C: “os limites para o meu trabalho, foram limites ligados à estrutura. Limite orçamentário. Era pouco o recurso. Limite pessoal e estrutural. Era uma secretaria muito pequena para dar conta dos desafios que tinha”. Essa constatação é semelhante ao exposto por SN-B: “a questão de estrutura física e orçamentária, embora sempre possa ser limitada, considerando um país como nosso. Então, é difícil você ter um orçamento para atender toda demanda que deveria ser atendida com as nossas políticas”. Contendo a mesma percepção, o(a) SN-H, pondera: “nosso principal limite era orçamentário. Num país do tamanho Brasil, o limite sempre será orçamentário, será o tamanho ‘da fatia’ que o esporte leva na divisão ‘do bolo’ do orçamento Federal”. Incomodado(a), declara:

Quem não é rico, quem tem necessidade das políticas públicas, são as camadas mais vulneráveis da sociedade. Falar em estado mínimo é para banqueiro é para tecnocrata da economia; são para aqueles que realmente não precisam, tem clube privado, convênio médico e academia de luxo, por isso, não precisam da política pública de esporte e lazer; da saúde e educação. Quem precisa quer um Estado cada vez mais operante, mais ágil e mais capaz de entregar essas políticas públicas (SN-H -Trecho de entrevista, 2021).

Quanto aos limites encontrados para a realização do trabalho, o(a) SN-I observa: “eles reportam principalmente a questão orçamentária, aos poucos recursos humanos e também à valorização da política pública e do gestor público”. E no que tange aos recursos humanos, o(a) SN-E compartilha a sua experiência: “a dificuldade de uma estrutura, onde tínhamos que aceitar pessoas que se pudesse escolher, não escolheria”. Para tal, esclarece:

Faz parte da política, o ideal seria poder escolher as pessoas dentro dos critérios relacionados ao trabalho, pautados por competência, postura ética comprometida com intenção republicana dentro do governo federal. Apenas três nomes puderam ser escolhidos por mim, dos indicados, alguns fiquei feliz outros nem tanto, trazendo, assim, dificuldades no cotidiano (SN-E -Trecho de entrevista, 2021).

Quanto às estratégias utilizadas para minimizar e/ou reverter esse quadro, expôs o(a) SN-I: “a nossa secretaria estava repleta de vontade política e energia para mudança. A inconformidade. Estar inconformado com a situação gera movimento, que trazem resultados, geralmente positivos”. De forma mais específica, no que tange à estrutura orçamentária, o(a) SN-E relatou: “como não tínhamos recursos, começamos um trabalho junto aos

parlamentares. Reuníamos-nos com os assessores desses parlamentares, elaborando as emendas, incluindo o esporte e o lazer da cidade”. Método que também foi utilizado pelo(a) SN-B, que justificou: “você tem capacidade de trazer recursos de emendas parlamentares para potencializar. Você acaba fazendo a política nacional chegar de sul a norte, em muitas comunidades”.

Nesse cenário, cabe observar que o orçamento, como dotação global para o setor, deve ser distribuído conforme uma política nacional, de forma democrática, participativa e descentralizada. Portanto, a ampliação da dotação orçamentária do setor, deve ser um dos principais objetivos a serem perseguidos pelo(a) gestor(a). De outro modo, quando o orçamento é utilizado via emenda, atende ao interesse temático e eleitoral de cada parlamentar, fortalecendo as suas bases eleitorais. Por vezes, as demandas da sociedade são utilizadas “como moeda clientelista pelos parlamentos, reforçando práticas tradicionais da política brasileira” (MASCARENHAS, 2016, p. 975). Sendo assim, podemos dizer que as emendas parlamentares representam uma opção para o financiamento de políticas. Considerando tal possibilidade, bem como suas características, cabe uma aproximação do(a) gestor(a) junto ao parlamento, visando sensibilizar seus membros a respeito da importância e da amplitude do esporte e do lazer como política pública e desenvolvimento humano. O encontro com os parlamentares acaba se configurando como oportunidade para apresentar e defender o investimento nas ações programáticas do setor. Estratégia que, aliás, perpassa os saberes e conhecimentos acumulados pelos sujeitos.

Nessa conjunção, fica evidente que a política é ciência importante para a sociedade. De toda forma, “ela não pode ser interpretada erroneamente como ocorre em muitos casos, em que os gestores públicos se utilizam de práticas politiqueras sustentadas em jogos de interesses partidários ou mesmo em interesses próprios” (ALBARELLO, 2006, p. 67). As práticas políticas devem evoluir, abrangendo uma visão mais ampla e de longo prazo.

Ademais, “na falta ou limitação de recursos para a gestão das políticas públicas de lazer, é importante a iniciativa do gestor no estabelecimento de parcerias e busca de projetos de captação de recursos financeiros ou de pessoal para atuação nesses espaços” (ISAYAMA; PINTO; UVINHA; STOPPA, 2011, p. 40). Trilhando esse caminho, o(a) SN-D discorre: “Como eu sou uma pessoa ligada ao mundo da política, então eu fui buscar nas bancadas, na relação com outros ministérios, em outros potenciais parceiros, os recursos para que a gente conseguisse garantir a ampliação do que faltava”.

Isso me ajudou a busca de alternativas, furar bloqueios. Os ministros com os quais eu trabalhei, assim como os secretários executivos, sempre foram muito ativos,

muito articulados em relação ao mundo da política. Então, a estratégia foi essa, adentrar na política, a busca da ampliação da nossa ação para furar os bloqueios e as dificuldades que a gestão pública acaba nos impondo (SN-D -Trecho de entrevista, 2020).

Ampliando o debate, o(a) SN-A pondera que os limites orçamentários e estruturais (físico e humano) são reflexos de uma questão que antecede

Um pouco os limites têm a ver com a questão orçamentária, que se reproduz nas condições estruturais, incluindo os recursos humanos. Eu penso que esse é o problema de todo gestor público em qualquer esfera que ele esteja, o debate que o esporte realiza em relação a outros temas. Então, o esporte é sempre aquele que está brigando por um lugar ao sol. É assim na gestão nacional, é assim na gestão estadual, é assim na gestão municipal. É uma briga permanente. E o gestor que está à frente do poder executivo enfrenta esse problema (SN-A -Trecho de entrevista, 2020).

Analisando tais discursos, fica evidente que, dentre as prioridades nas políticas públicas, o esporte e o lazer se encontram em um plano inferior, ocupando lugar periférico nas decisões políticas. Constatação que dialoga com os estudos realizados por Isayama, Pinto, Uvinha e Stoppa (2011), ao reunir os principais fatores limitantes, bem como apontar estratégias significativas para a superação quanto ao acesso às oportunidades do lazer no Brasil. Dentre eles, o tema que mais se sobressaiu nas narrativas dos(as) ex-gestores(as) foi o orçamento disponível para a gestão da área. Portanto, podemos dizer que, além de ser uma das peças fundamentais para a execução de programas, projetos e ações, sua destinação representa a relevância de uma determinada área no âmbito das políticas públicas.

Colaborando com tal análise, o(a) SN-I agrega um outro elemento: “além de preteridos, sempre foi mais valorizado o esporte alto rendimento, com bastante financiamento e também, muito na esfera dos clubes sociais e privados, das federações e das confederações”. Referindo-se, portanto, ao modelo do Sistema Brasileiro do Desporto vigente, sua estrutura, entidades vinculadas, funcionamento e seus efeitos na política nacional do esporte, SN-I faz uma crítica sensata.

Em concordância com o(a) SN-I, é visível a contradição que está colocada entre os preceitos da CF/88, no que diz respeito à defesa/garantia do esporte e do lazer como direitos sociais, estabelecendo para o Estado a responsabilidade pelo seu fomento público, versus a organização do Sistema Brasileiro do Desporto (BRASIL, 2014), dependente das entidades de administração e prática do esporte, vinculadas a uma perspectiva de resultado/performance. Assim, a definição de prioridade das políticas públicas, quando ocorre, é, na maior parte das vezes, decorrente do setor esportivo, em particular, da concepção de esporte presente no aparelho de Estado cuja visão se limita ao esporte de alto rendimento, com garantias de

retorno de capital político para quem governa (BRASIL, 2017b). Desse modo, faz-se necessário considerar que, para além das disputas externas com outras áreas públicas por reconhecimento e valorização, esporte e lazer também enfrentam disputas internas, visto o formato sistêmico ao qual estão submetidos. Panorama que tende a se modificar, a partir da aprovação, por unanimidade, no Senado Federal, em 2022, do Projeto de Lei nº 68 de 2017 (BRASIL, 2017c), que institui a Lei Geral do Esporte e que segue em tratativas na Câmara dos Deputados.

Para o(a) SN-I:

Falta um sistema com esse olhar sobre a política pública pura, que é aquela que atende diretamente o cidadão, na sua cidade, no lugar em que vive, no seu cotidiano, o cidadão que não é o atleta de destaque, esse olhar, voltado para aquele que tem o direito ao esporte e ao lazer de qualidade (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Desse modo, percebo a importância de um sistema de esporte aberto, articulado, regulatório e com visão integrada termos o desenvolvimento pleno dessas dimensões (esporte e lazer), em atenção às diferentes fases da vida e aos interesses da população. Isto é, um sistema que fomente o praticar esporte, o correr, o dançar, o jogar, enfim, o exercitar, sem ou, tão somente, que promova o direito à contemplação, estando todas essas possibilidades vinculadas à ideia de bem-estar e desenvolvimento humano.

Também foram fatores limitantes enfrentados pelos(as) ex-gestores(as) na promoção do acesso ao esporte e ao lazer: “o formato da gestão pública que a gente encontra hoje no Brasil, a própria forma com que os regramentos da política pública são colocados, as condicionantes, gerando dificuldades” (SN-H). Em conformidade com os(as) SN-H e C, o(a) SN-G agrega: “burocracia, muita burocracia em tudo que se faz. A gente sabe que é necessário, faz parte da gestão pública, porém, ela engessa muito a gestão daqueles que querem realizar. É um dos grandes entraves”. Como forma de exemplificar, o SN-B relata:

Um trabalho que, em minha opinião, é o mais tranquilo de explicar: essa questão da implantação de estrutura esportiva. A gente leva um ginásio para uma cidade, arruma uma quadra para comunidade, um campo de futebol society. O prefeito, o gestor, para receber essa política, precisa passar por uma série de exigências. Precisa demonstrar através de uma série de informações que ele tem a disposição, pessoas com nível de especialização que possivelmente ele não terá, uma quantidade enorme de certidões, que tudo bem, eu entendo que essas certidões dirão que o gestor está andando direitinho. Mas a realidade de uma cidade pobre às vezes não é essa, a quantidade de documentação que se pede e de exigências que se faz a ela é excludente (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Ou seja, “uma legislação que impõem determinadas restrições, que desconhece a realidade objetiva da sociedade brasileira, dos mais diversos locais. Então, o marco legal e a

burocracia excessiva ainda são empecilhos” (SN-C). Diante desta conjuntura, cabe recordar o papel dos(as) gestores(as) e refletir sobre o que devemos aguardar deles(as), uma vez responsáveis pela formulação, implantação e desenvolvimento de políticas públicas esportivas e de lazer. Presumo que iniciativas que colaborem para a alteração deste cenário, como, por exemplo, o diálogo com setores e seus/suas agentes, sensibilizando sobre as especificidades dessa política. É oportuno observar que o planejamento, a criação e a execução dessas políticas são feitos por meio de um trabalho em conjunto dos três Poderes da República que formam o Estado: Legislativo, Executivo e Judiciário. O Poder Legislativo ou o Executivo podem propor políticas públicas. O Legislativo cria as leis referentes a uma determinada política pública e o Executivo é o responsável pelo planejamento de ação e pela aplicação da medida. Já o Judiciário faz o controle da lei criada e confirma se ela é adequada para cumprir o objetivo. Adicionalmente, aos órgãos de controle do Estado, como a Controladoria-Geral da União (CGU)<sup>84</sup> e o Tribunal de Contas da União (TCU)<sup>85</sup>, ambos com foco nos atos que implicam despesas públicas. No que tange este último tema, o(a) SN-B, complementa:

Não estou dizendo aqui que não deveria ter nenhuma burocracia, a gente está tratando de recursos públicos, você tem que ter pontos de controle, você tem que ter condições de verificar se este recurso está sendo bem utilizado. Mas é isso, esses pontos de controle visando essa boa utilização, pois apesar de ser fundamental ele tem que ser um acessório da política pública, o grande objetivo do gestor público é fazer a política chegar. E eu acho, eu tenho a sensação que esta lógica tem se invertido um pouco. Parece que o grande objetivo da política pública é você ficar o tempo todo fazendo controle e demonstrando que criou tantas amarras que em tese você não fará nada de errado. O que a gente sabe que meio que não é isso que impede (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

De fato, políticas públicas são iniciativas (programas, projetos e ações) que devem ser desenvolvidas pelo Estado para garantir e colocar em prática direitos que são previstos na Constituição Federal e em outras leis. Em concordância, o(a) SN-B declara: “o objetivo principal é a política pública, o principal é fazer a política pública chegar, porém, hoje, o objetivo principal é o controle. A política não chegar não tem problema” (SN-B -Trecho de entrevista, 2020). Logo, presumo, que ao idealizar ou endossar as diretrizes de uma política (administrativa e pedagógica), os(as) gestores(as) necessitam se atentar para as realidades do

---

<sup>84</sup> Órgão de controle interno do governo federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. Fonte: <<https://dados.gov.br/organization/about/ministerio-da-transparencia-e-controladoria-geral-da-uniao-cgu>> Acesso: 10 set. 2022.

<sup>85</sup> Atua como órgão auxiliar do Congresso Nacional, sem qualquer tipo de submissão entre um e outro e é responsável por fazer análises, auditorias e inspeções das movimentações financeiras, dinheiro e bens públicos de todos os poderes, seja da administração direta ou indireta. Fonte: <<https://portal.tcu.gov.br/inicio/index.htm>> Acesso: 10 de setembro de 2022.

país, em observâncias as suas características (territoriais, culturais, sociais e políticas). “Ao invés de criar tantos entraves, tantas dificuldades que só os Estados e cidades já mais fortalecidas conseguem ter acesso à política pública” (SN-B).

Para os(as) ex-gestores(as) mencionados(as), há um excesso de exigências por parte do poder público para fomentar o esporte e o lazer. Dedicadas/o a investigar a gestão do Programa Esporte e Lazer da Cidade, Vieira *et al.* (2011) apuraram que, embora a burocracia tenha contribuído para a administração moderna, por meio de elementos como a criação de normas e regulamentos, acabou por “formalizar em excesso todo o processo gerencial, impedindo a inovação e a criatividade por estar atrelada totalmente aos padrões pré-fixados, desconsiderando o fator humano nas organizações” (p. 65). Assim, segundo as(o) autoras(or), as disfunções burocráticas são várias, como o exagerado apego a regulamentos, o excesso de formalismo e a resistência a mudanças. Portanto, os elementos legais e administrativos, quando pautados dessa forma, apresentam implicações diretas na execução de políticas públicas, de maneira a gerar adversidades no gerenciamento das ações.

Quanto à estratégia utilizada para administrar tais dificuldades na gestão, os(as) ex-secretários(as) nacionais apontam:

Primeiro é isso, como gestor(a) público(a), tem que seguir as normatizações, achando que elas poderiam ser melhores ou não. Mas, o que a gente fazia e isso também veio da minha trajetória na assessoria parlamentar e federativa é uma relação muito próxima com os gestores municipais, com os prefeitos, buscando ajudá-los, na medida do possível, a superar entraves, para que as políticas chegassem lá (SN-B -Trecho de entrevista, 2020)

A estratégia primeira era estar afinada com a equipe e que essa equipe tivesse um objetivo único: colaborar para a efetivação da política de lazer. E que essa equipe ampliasse. Não só para a equipe que estava no ministério, mas para a equipe de colaboradores e conveniados. Então, para nós, na amplitude da equipe existia o gestor local do PELC, os formadores do PELC, os pesquisadores da Rede CEDES, os reitores das universidades. Essa estratégia de uma equipe ampliada, onde não se restringia só as pessoas que formava o ministério para orientar, auxiliar gestores e agentes públicos em todos os processos, frente a todas as dificuldades (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Rede e parcerias. Colaboração e elaboração coletiva, do trabalho coletivo à execução coletiva. Também utilizei a estratégia de aproveitar o conhecimento que tinham acumulado, construído pelos gestores que não estavam mais como Secretários Nacionais, como Ricardo Cappelli, como Wadson Ribeiro, que me antecederam, Ricardo Laser, Orlando Silva, Aldo Rabelo, que é uma referência para todas as gerações. Foi aproveitar esse conhecimento construído antes de nós, trabalho em rede, aferição, em coletividade pela elaboração e execução daquelas políticas públicas (SN-H -Trecho de entrevista, 2020).

Nessa esteira, vem à tona a forma como os(as) gestores(as) atuam frente às dificuldades burocráticas e administrativas, bem como compõem e conduzem suas equipes de trabalho. Segundo os(as) secretários(as) nacionais, eles(as) estavam preparados(as) para

auxiliar as demais instâncias, dirimindo dúvidas, apontando caminhos, facilitando o entendimento dos processos, sempre em consonância com os marcos legais e administrativos vigentes, num trabalho a ser realizado sob a perspectiva individual, coletiva, em rede. Valorizava-se, desse modo, o capital humano, que tem, em especial, uma significativa contribuição no processo de desenvolvimento de políticas públicas de esporte e lazer, uma vez que “constituem lócus de conhecimentos, que sintetiza a aproximação entre o saber e o fazer, ou seja, o conteúdo que faz convergir a teoria e a prática a partir da reflexão do indivíduo sobre seu ambiente de trabalho” (SIVA; ISAYAMA; STOPPA; MARCELLINO, 2011, p. 38).

Assim, o conhecimento passa a exercer papel estratégico na implementação e no desenvolvimento dessas políticas, estimulando a capacidade de governança, qualificando os processos de tomada de decisão. Isso porque, de acordo com Silva, Isayama, Stoppa e Marcellino (2011, p. 38), “as práticas gerenciais no setor público, quando pautadas pela dimensão do conhecimento, devem levar em conta que sua forma de expressão é o elemento de mudança de valores”.

Nessa conjuntura, embora possa parecer repetitivo, reitero a importância da formação continuada de gestores e equipes técnicas, em processos formativos que levem em consideração os princípios e as diretrizes de uma política social de esporte e lazer, bem como considerem os limites e as dificuldades vivenciadas no cotidiano da gestão por todos(as) aqueles(as) que estão diretamente envolvidos no fazer da política. Reunindo os conhecimentos pedagógicos e gerenciais, experiências e estratégias que possam nortear os profissionais no enfrentamento e possível superação dos gargalos identificados, entendendo que esse processo formativo pode contribuir com a qualificação das respectivas intervenções (UNGHERI, 2014).

A cada tema apresentado, mais evidenciado se torna o papel e, principalmente, a responsabilidade dos(as) gestores(as) públicos no processo de evolução na gestão pública, pois tal mudança implica revisão dos marcos legais, reorganização institucional e organizacional, qualificação das metodologias de trabalho, bem como quebra de paradigmas culturais do próprio território público, político e social (ALBARELLO, 2006).

Todavia, da mesma forma que houve limites, também foram identificados alguns predicados no trabalho desenvolvido pelos próprios(as) ex-gestores(as). Dentre os temas mais destacados nas narrativas, estiveram: a) a potencialidade do trabalho encontrado nas próprias ações; b) a existência de uma equipe capaz, com histórico na própria gestão; c) os

conhecimentos sistematizados utilizados; d) o reconhecimento de uma política essencial para a humanização da sociedade; e) a produção do conhecimento e a memória institucional.

Conforme discurso do(a) SN-E: “as potencialidades estão materializadas no programa orçamentário esporte e lazer da cidade, tanto no projeto social como no projeto científico e tecnológico”, referindo-se ao período que esteve à frente da SNDEL. Para o(a) SN-B:

Uma potencialidade que eu acho importante destacar é a seguinte: você mesmo achando que o orçamento não é o suficiente, a política pública de esporte de lazer é uma política barata e de grande alcance. Então, com pouco dinheiro você atinge uma quantidade de pessoas muito maior do que você atinge, às vezes, na questão da saúde, até mesmo da educação. Então, com muito pouco recurso você consegue fazer a diferença na vida de muita gente. Eu citaria esse com um dos benefícios que eu tive ao chegar na SNEELIS (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Ao tratar das potencialidades, o(a) entrevistado(a) apresenta o seu entendimento sobre o tipo de política social realizada na época pela SNEELIS. Aborda algumas características e dialoga com outras áreas sociais do governo federal, no que tange aos investimentos realizados versus o alcance das ações. Ao reafirmar que a política pública esportiva e de lazer é uma política barata (pois já havia utilizado esse termo em outro momento), apresenta argumentos, facilitando a compreensão em torno de sua visão e experiência, o que, em nenhum momento, significou ou significa dizer que uma política boa é uma política barata. Ademais, no âmbito social, que possui como premissa as necessidades da sociedade a partir de direitos constituídos.

De forma complementar, o(a) SN-C relata: “o potencial era esse, de ter a oportunidade, a possibilidade de proporcionar a sociedade maior qualidade de vida”. Sob essa perspectiva, para ele(a):

Um trabalho iniciado pelos meus antecessores, de uma dedicação das equipes conforme me referi, acima da média, as coisas em funcionamento. De uma pasta das mais importantes do ministério, com ampla interação com os entes federados, com ampla interação com as comunidades beneficiadas. Você ter o corte com a população indígena, você ter o corte com a população quilombola, você ter o corte com as populações em área de alta vulnerabilidade social e índice de letalidade, que nortearam esses programas. Não é qualquer coisa. São grandes potencialidades para o trabalho. Para mim, uma experiência de vida e um aprendizado profissional extraordinários (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

SN-C trata de realizações na política que, de acordo com o(a) SN-G: “foram promovidas a partir do nível de conhecimento, dedicação e criatividade dos servidores, ao pensar novas estratégias para desburocratizar, sem prejudicar os cinco princípios da política”. Saberes e conhecimentos que, segundo o relato, foram compartilhados em outros âmbitos da gestão pública federal (ministérios). Esse reconhecimento também esteve presente

na fala do(a) SN-B: “digo que a potencialidade foi de aproveitar o conhecimento acumulado dos profissionais que estavam lá e trabalhar em rede, na coletividade, visando àquelas entregas”. Ainda sobre a equipe de trabalho, o(a) SN-H destaca: “todos aqueles que estavam ali, quando cheguei, vinham, há muitos anos, acumulando e sistematizando conhecimento na área do esporte e do lazer. Esse fato potencializou e ajudou a transpor limites”.

Noto que todos(as) os(a) ex-secretários(as) evidenciam a equipe, os conhecimentos compartilhados e, alguns deles, também enaltecem o tempo de contribuição desses(as) agentes. Trata-se de um dado relevante, visto que, no discurso que vigora no universo dos ministérios, fundações, secretarias, autarquias e empresas públicas, a descontinuidade administrativa é dada como comum na troca de gestores e, principalmente, na troca de governos. Essa situação tem como consequência, segundo os estudos de Nogueira (2006), “o desperdício de recursos públicos, a perda da memória institucional, o desânimo das equipes envolvidas e um aumento de tensão e animosidade entre técnicos estáveis e gestores que vêm e vão” (p. 13).

No que tange à política encontrada e os efeitos do trabalho realizado, os(as) gestores(as) discorrem:

O olhar/tratamento vai se voltando, aos poucos, para a política pura. Vai ser valorizado pelo meio esportivo pelo meio da gestão e pelo próprio governo. Foi um limite, mas também apontou, potencializou e levou, eu acho, a um novo patamar de políticas públicas de esporte e lazer, que foi o do reconhecimento dessa política como uma política essencial para a humanização da sociedade (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Você demora um tempo para construir uma política pública, seja de esporte, de saúde, de educação. E a política pública de esporte era uma coisa que não existia muito no país, era algo que era parte de uma assessoria, de uma secretaria de outro ministério. E, de 2003 até o momento que me tornei secretária, foi se consolidando, cada gestão dando o seu passo e se aprofundando no tema, consolidando uma política social de lazer, que eu peguei em um momento já de coroação. Portanto, considero tais conquistas, potencialidades (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Notadamente, a construção de políticas públicas de esporte e lazer não pode ser considerada uma tarefa simples. Tal condição deve-se a diversas razões, mas, em especial, à influência de determinantes históricos, geográficos e socioculturais.

Segundo Ungheri, Isayama, Silva e Gomes (2018), é comum o pensamento de que um país como o Brasil “não poderia se dar ao luxo de abarcar em sua agenda pública discussões e propostas políticas, econômicas e sociais no campo do esporte e do lazer” (p. 9). Isso porque, perante as necessidades humanas, tais dimensões seriam, equivocadamente, consideradas banais, supérfluas, desnecessárias e, até mesmo, alienantes.

É fato que as políticas públicas de esporte e lazer representam iniciativas relativamente novas e, embora não possamos assumi-las como algo explícito ou concretizado (MENICUCCI, 2008), tal condição não invalida as potencialidades identificadas pelos(as) ex-gestores(as) no processo de gestão. O trabalho realizado ao longo do tempo, pelo Ministério do Esporte, pelas secretarias nacionais, surge no discurso dos(as) entrevistados(as) como uma evolução na esfera do esporte de participação/lazer. Como objeto de políticas públicas, num processo de conquista de espaço, frente à destacada valorização de manifestações esportivas educacionais e de alto rendimento nas políticas públicas tradicionais.

Obviamente, tal política têm necessidade de permanente análise, sendo a constante produção do conhecimento a esse respeito de suma importância, uma vez que “pesquisas e estudos podem apontar caminhos que auxiliem os gestores a traçar estratégias eficazes e coerentes com aquilo que se pretende com as ações relacionadas ao esporte e ao lazer” (UNGHERI; ISAYAMA; SILVA; GOMES, 2018, p. 26). Aliás, sobre a produção do conhecimento: o(a) SN-I afirma: “as coisas não vão se perder, porque existe um histórico, uma quantidade significativa de conteúdo científico que preserva e respalda essa política, construída ao longo do tempo. A memória e o saber institucional”. Referindo-se à importância do que fora realizado e produzido, SN-I reforça a memória como matéria viva e terreno fértil. “Ela não nos aprisiona ao passado, mas conduz a indagar o presente para melhor compreendê-lo” (GOELLNER; LOMANDO; JOB; SOARES, 2012, p. 95). Assim, comungo que esse acúmulo e a consequente contribuição as políticas públicas também se torna mais uma potencialidade a ser evidenciada.

Neste contexto, coube saber como se deram as relações políticas e institucionais no período em que cada gestor(a) esteve à frente das secretarias responsáveis pela dimensão esportiva de participação/lazer do extinto Ministério do Esporte. Deste modo, optei por apresentar as narrativas dos(as) ex-gestores(as) tendo como critério, períodos e respectivas estruturas organizacionais da pasta, ou seja: a) de 2003 a 2011 (quando a SNDEL foi criada e passou a responder pelas políticas de participação/lazer); b) de 2011 a 2016 (a partir da extinção da SNDEL e da criação da SNELES); e c) de 2016 a 2018 (a partir do impeachment da ex-presidente Dilma Vana Rousseff). Com relação a SNDEL:

Nossa presença no ministério foi amistosa, respeitosa, mas sem ser submissa e subordinada a uma lógica partidária, fazendo com que fôssemos vistos com bons olhos. Os problemas internos do Partido dos Trabalhadores que nos retiraram do ministério colocando outro grupo que, ao ingressar, negocia com o PCdoB questões do campo esportivo explicitadoras de maior vontade política de se submeter aos interesses partidários, de um partido que não o Partido dos Trabalhadores.

Eu diria que as relações internas foram muito educadas, de respeito, boa relação humana, mas de dificuldades de entendimento e de dificuldade de valorização do programa que vinha sendo administrada por uma secretaria que tinha na sua responsabilidade uma pessoa que não compunha o mesmo partido que o ministro. E então isso ficava presente em diversas situações: de divisão de verbas; de quando se havia contingenciamento, enfim, eu acho que, por trás de uma relação cordial, houve uma dificuldade de relacionamento e valorização dos nossos programas na gestão (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

#### A partir da fusão da SNDEL e SNEED:

Toda mudança, ela gera um pouco de desconforto. E, claro, você tinha as secretarias montadas como tal e, quando você muda, você gera desconforto, gera apreensão, expectativa. Mas eu julgo que as relações internas e também externas, para fora do governo, foram bem polidas. Ou seja, havia consenso que era preciso concentrar em uma grande secretaria do ministério do Esporte toda essa face social do esporte. Aliás, era uma marca dos governos do Lula e da Dilma. Era preciso encarar o problema social. Como se faz isso no âmbito do esporte? Então havia consenso em relação a isso. Era algo que aperfeiçoava a gestão. Era algo que azeitava, deixava mais dinâmica, concentrava orçamento, agilizava procedimentos. Agora, é claro, que politicamente é sempre um desgaste. Porque, por exemplo, a secretaria de esporte e lazer era de outro partido e não o partido do ministro; e não o meu partido. Então, aí você tem uma dimensão política. Mas acho que não houve nenhuma questão mais delicada. Nós sempre tratamos isso com muito alto nível. Algo que poderíamos ter algum problema partidário e acabou não tendo. Eu acho que a gente unificou bem o ministério (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Elas foram marcadas por muita articulação e respeito e por uma busca incessante pelo diálogo. Então, nós estávamos ali, exprimidos por uma agenda internacional – de Copa do Mundo e de Olimpíada – e tínhamos a obrigação de executar políticas públicas, a maioria delas de inclusão social. O ministério muito preocupado com a inclusão social pelo esporte e pelo lazer (SN-D -Trecho de entrevista, 2020).

As relações políticas e institucionais foi um momento de reorganização também. Houve uma redução do escopo de atuação da secretaria ao tocante ao relacionamento com a sociedade. No momento em que você corta sua relação, você decide não se relacionar mais com o terceiro setor, você passa a ter como foco as prefeituras e os estados, né? Então foi um momento de foco. A gente não mexeu no conteúdo dos programas, não mexeu no acúmulo todo feito. Mas foi um momento de fortalecer essa relação com gestores municipais, com gestores estaduais. Então, foi mais ou menos por aí (SN-A -Trecho de entrevista, 2020).

#### Logo após o impeachment da ex-presidente Dilma Vana Rousseff.

Vamos lá. Dois pontos. Política, dois pontos. Muita vaidade! Por quê? Eu vim de uma escola em que a orientação era não mexer nos técnicos. Para que mexer naquilo que estava certo? Quando estive lá, eu recebi muita pressão para mexer na equipe, naqueles que já estavam lá há muitos anos, só porque foi o outro partido que fez. O PT, o PCdoB. Mas eu entendo que não é isso que vai fazer o Brasil girar correto. Se o programa está dando certo, por que eu vou mexer? Por que que eu vou atrapalhar o processo? Diferente no que aconteceu na nossa saída. Exemplo: nós não mexemos no PELC, nós tentamos evidenciar mais. Nós não enterramos o Segundo Tempo, tentamos ajudar ainda mais. Nós não atrapalhamos o Vida Saudável. Mas, o programa que, na época, nós criamos, que foi o Luta pela Cidadania, eu pergunto: foi dada a mesma escala para ele? Os gestores que passaram posteriormente deram a mesma escala? Não, não deram! (SN-G -Trecho de entrevista, 2020).

Eu fui secretária nacional em um período conturbado na história do Brasil. O Michel Temer era o presidente da República, fruto do impeachment da presidente Dilma,

então, um período em que as coisas estavam efervescentes, as relações já começavam a se extremar. Hoje você vê muitas relações rompidas, mas acho que ali já é um momento de certa instabilidade na situação do Brasil. Então, primeiro, não dá para tirar isso desta condição histórica. Um momento de instabilidade política, de instabilidade nas nossas instituições. Posto isso, considerando que era um momento de instabilidade, de muita divisão no país, obviamente, para fazer chegar a política pública, você precisa vencer, inclusive, essas barreiras. Então, do ponto de vista institucional, do ponto de vista das relações, nós tivemos a relação mais ampla e mais aberta possível, porque você precisa ter relação com todas as áreas do governo, você precisa trazer orçamento, você precisa fazer andar, quando você vai buscar orçamento, você tem que conversar com todos os parlamentares de todas as bancadas. E nesta lógica de pensar sempre no que é melhor para o país e no que é melhor para o esporte que a mesma lógica que nos fez ter a relação mais ampla possível, sempre buscando tudo que seria bom para o esporte, nós reconhecemos que, antes deste período de interrupção, de instabilidade, existia uma construção e uma elaboração de política pública que vinha se consolidando no país. E a nossa opção foi manter essa política já existente, claro, todo mundo chega, procura dar mais um passo, dar um passo a mais, melhorar alguma coisa, fazer alguma coisa com a sua cara, mas, se pensar do ponto de vista da concepção, da lógica do trabalho, foi a de manutenção daquilo que já vinha por considerar, que não surgiu da noite para o dia, fruto de longos anos de trabalho de muitas pessoas (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

Mantendo o compromisso em garantir o anonimato dos(as) entrevistados(as), observo inicialmente que optei por apresentar as narrativas dos(as) ex-gestores(as) em atenção a ordem dos acontecimentos, por período, visando facilitar a compreensão do(a) leitor(a) a respeito dos dados, relações e desdobramentos da política. Sob esta perspectiva, ao tratar das relações institucionais e políticas do/no extinto Ministério do Esporte, entre 2003 e 2018, com foco no comando e nas ações das secretarias responsáveis pelas políticas sociais, conforme esperado, alguns eixos polêmicos vieram à tona, dentre eles: a) as relações partidárias no âmbito do próprio ministério, considerando-se os partidos PT e PCdoB, entre 2003 e 2011; b) a extinção da SNDEL, responsável pelas políticas de participação/lazer na estrutura organizacional do ME, até então sob o comando do PT; c) a criação da SNEELIS, reunindo as políticas de participação/lazer e educacional no seu interior, sob o comando do PCdoB; d) os setores da sociedade e o foco no público e os seus impactos; e) o *impeachment* da então presidente da República, a alteração do comando no poder central (Presidência da República), bem como aquela ocorrida nos ministérios, reverberando na condução das políticas; f) reflexões sobre a manutenção ou não das políticas sociais existentes na troca de mandato dos(as) gestores(as) e a criação de novas ações.

No primeiro momento da análise do conteúdo das entrevistas, foi possível perceber que as narrativas se repetiam e algumas apresentavam-se mais bem aprofundadas. Mais adiante, à luz das relações políticas e institucionais, tornou-se ainda mais evidente o contexto e a visão de cada um(a) dos(as) ex-gestores(as) a respeito do lugar que ocupou, das relações que teve e das ações que coordenou.

Sem a pretensão de emitir juízo de valor e uma vez considerando os debates anteriormente realizados (em diálogo com a bibliografia e, quando oportuno, com a pesquisa documental), constatei que, por maior que fosse o potencial de uma ação e o reconhecimento em torno dela por seus(suas) gestores(as), esta poderia ter o seu alcance prejudicado em função das intenções políticas/partidárias de quem as comandasse. Condição, que, no meu entender, foi submetida a SNDEL, o PELC, como também a Rede CEDES. Ou seja, a estrutura administrativa e os programas pioneiros no campo do lazer da política ministerial.

Ao ter como foco de análise a política de lazer/participação no governo federal, percebo a SNDEL, no contexto ministerial, como um espaço inicialmente conquistado, na forma de secretaria finalística, assim, como o esporte educacional e o alto rendimento, sob a égide de representação das dimensões do esporte, prevista na CF/88. Secretaria esta que foi cooptada sob a justificativa de que tal unificação (esporte participação/lazer x esporte educacional) representaria o ideal de “face social do esporte” nos governos de esquerda. Foi uma opção, uma forma de olhar para a conjuntura organizacional que irrefutavelmente representou perda de espaço físico, identitário e de possibilidades específicas no campo do lazer, muito daquilo que a SNDEL, conforme já vimos, vinha conquistando para o campo. Muito embora as disputas políticas existentes e declaradas pelos(as) ex-gestores(as) já ocorressem desde 2003, colaborando para a submissão do lazer às demais dimensões: educacional e alto rendimento.

É evidenciado, a partir dos discursos, os momentos políticos mais delicados do governo federal, bem como da própria pasta ministerial, gerando impacto em ações, programas e projetos. Provocando troca de gestores(as), mudanças de rotas, criação de novas iniciativas. Porém, fica explícito o entendimento e a defesa dos(as) entrevistados(as) acerca da manutenção de ações existentes. Resta saber como se deram tais manutenções, em termos de proporções, cabendo um estudo específico a esse respeito que considere, inclusive, o grau de investimentos realizados, uma vez comparados àquelas ações anteriores.

Para além do que foi exposto até aqui, os(as) ex-gestores(as) foram convidados a analisar suas intervenções frente à gestão da secretaria nacional do Ministério do Esporte. Em um primeiro momento, surgiram algumas manifestações de espanto, bem como dificuldade, por parte dos entrevistados(as), em emitir opinião a esse respeito. Afinal, segundo o SN-G, “se avaliar é algo difícil”. Na visão do(a) SN-A, “vocês devem analisar, não cabe a mim essa análise”. Por sua vez, o(a) SN-E é taxativo: “fica muito difícil fazer uma autoavaliação. Cabe à sociedade fazer. Acho que será mais correto”. Seguindo esse mesmo entendimento, o(a) SN-A discorre:

A avaliação é muito mais dos outros do que sua, porque ali você é um instrumento da política pública. Você é gestor temporário de um recurso que é da sociedade. Então, quem tem que avaliar é a sociedade (SN-A -Trecho de entrevista, 2020).

Ao receber tais manifestações, permaneci no diálogo, esclarecendo que a avaliação, na perspectiva anunciada, estava intrinsicamente ligada ao processo de análise da trajetória e dos saberes acumulados por eles(as), aplicados na gestão de políticas esportivas e de lazer no respectivo período. Portanto, tratava-se de um exercício individual, por meio do qual o sujeito considera a sua intervenção, tendo como base as experiências acumuladas, bem como as influências do meio. Objetivamente, era necessário que cada gestor(a) considerasse uma análise em torno do que fez, como fez, se elegeu prioridades, se elas foram as mais acertadas, dentre outras questões que poderiam ser escolhidas pelo(a) próprio(a) ex-gestor(a).

Nesse sentido, autoavaliar-se significa se autoconhecer, uma prática recomendável aos(as) gestores(as), permitindo retratar as potencialidades e as limitações vivenciadas em determinado momento da trajetória profissional. Essa identificação é capaz de possibilitar, inclusive, a revisão de ações negativas e a validação de ações positivas, que podem ser consideradas em outros momentos e/ou oportunidades profissionais (GALDINO, 2011).

Mediante as limitações declaradas pelos(as) ex-gestores(as), é importante esclarecer que eu não aguardava respostas elaboradas, sabedora de que outras análises podem/devem ser realizadas por aqueles(as) que se dedicam ao estudo sistematizado e aprofundado da avaliação de políticas públicas de esporte e lazer. Porém, isso não impede a reunião de contribuições interessantes para a pesquisa, conforme almejado. Por exemplo, para o(a) SN- I, esse contexto de autoavaliação é composto por duas partes: uma parte subjetiva e outra objetiva. Sendo assim, a sua participação na gestão é vista como

subjetiva, ao passo que eu acho que eu fiz o meu melhor. O que eu podia o que eu tinha condições, o que as bases na minha vida me trouxeram. Com muita garra, com muita vontade. A parte da gestão administrativa, ela ficou nos relatórios, nas avaliações. Está é a parte objetiva. Acho que talvez tenha deixado a desejar em alguns aspectos, mas, para mim, fica muito difícil fazer uma avaliação crítica. Espero ter feito um bom trabalho (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Dedicada aos estudos sobre o ensino universitário, Galdino (2011) considera que a autoavaliação na gestão e sua finalidade no trabalho do gestor ganham especial atenção, visto que “o autoconhecimento leva o gestor a um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades da instituição sob sua gestão” (p. 1). Sob a perspectiva do diferencial, complementa o(a) SN-E: “o que foi de diferencial da maioria do nosso grupo foi essa possibilidade [de] junção de um conhecimento adquirido no campo acadêmico com a

perspectiva de assumir um cargo político indicado por uma instância específica, um setorial”. Nessa esteira, algumas características específicas foram compartilhadas pelo(a) SN-C: “foi um período curto e difícil, mas uma virada de chave para a secretaria. Penso que consegui realizar porque, na verdade, eu passo a consolidar a fusão, né?” Assim, SN-C aborda o processo de reestruturação do Ministério do Esporte, do ponto de vista institucional, da criação de uma secretaria voltada para as políticas sociais. Além disso complementou:

Enfim, nós avançamos muito na perspectiva do monitoramento e da avaliação das parcerias e isso trouxe novas necessidades de gestão (aperfeiçoamento a partir de novas estratégias) e resultados. A partir dos dados, você passa a errar menos. Identifica o problema, aperfeiçoa a gestão. Você identificar 2 ou 3 entidades de 100 que apresentam problema; é normal. Anormal é a administração pública não tomar nenhuma providência. É como eu disse, é tudo muito novo, recente, no Brasil. O ministério foi criado em 2003, o PST, mesmo, em que pese, emerge em 2003, dá os seus primeiros suspiros, ele só vai se consolidar, mesmo, a partir de 2007/2008. Estou falando de 2011, então, não tinha nem 3 anos de consolidação. O PELC, da mesma forma. Enquanto uma política pública, ele também é muito recente. Eles ainda estavam na fase de extrair lições que deram certo e que deram errado. (SN-C - Trecho de entrevista, 2020).

Outro ponto destacado pela maioria dos(as) ex-gestores(as) foi o caráter da atuação. “Herdei uma política pública em funcionamento, não inventei nada. As políticas estavam ali, muito bem azeitadas. Só um toque pessoal mesmo, de você ter um olhar diferenciado sobre a ação” (SN-D). Referindo-se ao aperfeiçoamento da gestão pública, segundo o(a) entrevistado(a), sua atuação se deu no sentido de buscar a melhor definição para os fluxos, potencializando, assim, o trabalho da equipe. Apresentando outros elementos, o(a) SN-H, manifestou: “a gente já contava com conteúdo consagrados, legitimados pelas universidades. Eu acho que a minha contribuição foi modesta, de continuidade. O trabalho que foi feito não começou comigo”. Nessa mesma esfera, outra consideração partiu do SN-A:

A minha contribuição, eu vejo mais do ponto de vista da gestão. A minha contribuição somou mais na questão do aprimoramento da gestão pública, da administração, de aumentar a eficiência, a efetividade, definir melhor os fluxos e conseguir potencializar mais o trabalho da equipe. O ME começa em 2003, criado no primeiro governo Lula. Quando eu assumo a secretaria, já são 10 anos. Então, não era um bebê que estava nascendo. Já tem uma história, uma trajetória, já se sabe onde errou, já tem erro, correções de rumos, já tem amadurecimento de tudo que foi feito. A avaliação que eu levo tanto da LIE quanto da passagem na SNEELIS é o retorno que a gente recebe da sociedade (SN-A -Trecho de entrevista, 2020).

Desse modo, de acordo com as narrativas, podemos dizer que o caráter da atuação dos(as) ex-gestores(as) participantes do estudo foi de formulação, continuidade e aperfeiçoamento da política, em continuidade ao trabalho manifestado pelo(a) SN-C.

A manutenção de ações, programas e projetos foi outra unidade de medida utilizada pelos(as) ex-gestores(as). Na visão do(a) SN-G, que assumiu a SNELIS por apenas sete meses: “o nosso grande desafio era não deixar os programas já existentes morrerem. Para mim, foi um grande desafio. Difícil avaliar, mas penso que cumprimos com o que nos propusemos”. Igualmente, o(a) SN-H manifesta: “foi um período em que a gente conseguiu dar continuidade àquilo que estava sendo proposto. Um dos nossos grandes objetivos era que tudo que se construiu, os programas sociais, ao longo dos tempos, não se perdessem”. Somado a essa conjuntura, o(a) ex-secretário(a) discorre que trabalhou muito para encerrar a gestão da melhor forma possível. “Com esse cuidado normal do gestor público, de entregar as coisas sem problema, mas fundamentalmente com essa preocupação do futuro, procurando deixar registrada, documentada, a maior parte das coisas que fossem possíveis” (SN-B). Assim SN-B se manifesta, referindo-se aos processos administrativos, aos conhecimentos produzidos e às relações estabelecidas no mandato presidencial.

Nesse ínterim, pude constatar que alguns(as) dos(as) ex-gestores(as) continuaram acompanhando a pauta do esporte e do lazer após a saída da gestão federal.

Eu continuei acompanhando quando estive na APO, dentro da minha área de atuação, na minha diretoria, tinha a questão relacionada que dialogavam com as políticas de desenvolvimento do esporte e do lazer. Então, neste período de dois anos, eu segui muito intensamente a pauta. E depois, na aposentadoria e, principalmente, neste ano da pandemia, consegui acompanhar muitas lives – defesas de mestrado, de doutorado, ser protagonista em algumas delas, debatendo políticas públicas municipais e construção de programas de governos municipal. Então, voltei de novo a ter contato (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Eu voltei para a cadeira do esporte e do lazer do estado e, a convite do governador, passei a dirigir a autarquia estadual responsável pela execução da política pública de esporte e lazer, o que me propiciou voltar para ao Fórum Nacional de Gestores de Esporte e Lazer, que eu participava como representante do ministério. Então, agora eu participo na condição de executor estadual da política pública de esporte e lazer e a turma que está, do ex-ministério, que hoje compõem a SEE, participa na condição de convidado, na condição que eu estive. Então, troquei de papel, o que considero positivo. Eu, portanto, continuo a acompanhar a pauta da política pública federal. Segui realizando uma série de ações, como a defesa pela aprovação da Lei Geral do Esporte (SN-D -Trecho de entrevista, 2020).

Passei a atuar em outra esfera, inclusive na gestão do esporte e do lazer. Segui acompanhando e continuo. É um tema que jamais sairá da minha mente e do meu coração. Inclusive da minha preocupação acadêmica, tenho procurado, cada vez mais, estudar, conhecer e me informar se entrei com pouco conhecimento da área, tenho procurado, nesses últimos cinco anos, cada vez mais conhecer me informar e sobre o tema (SN-H -Trecho de entrevista, 2020).

Volto para meu mundo acadêmico, continuo estudando e analisando questões políticas que se materializaram em teses, dissertações, artigos, capítulos de livros que estão à disposição da nossa comunidade (SN-E -Trecho de entrevista, 2020).

Eu saí da administração federal e vim para a Secretaria de Esporte, vim para o Governo do Distrito Federal e foi uma experiência interessante porque eu fui efetivamente trabalhar na ponta, na Subsecretaria de Centros Olímpicos e Paralímpicos, onde se processam essas políticas sociais de esporte e lazer. Então, eu continuei acompanhando, até porque segui atuando na área, mas com um viés diferente, que é viver a ponta, as belezas, que também é lindo conhecer, assim como as suas dificuldades na sua totalidade (SN-B -Trecho de entrevista, 2020).

A partir das narrativas, fica evidente que os(as) ex-gestores(as), logo após a saída da pasta, em maior ou menor grau, continuaram a acompanhar a pauta do esporte e do lazer no governo federal. Além disso, cinco, dos(as) nove ex-gestores(as), seguiram contribuindo com o setor em diferentes esferas e de diferentes formas, atuando no âmbito político, no meio acadêmico ou em outras instâncias da gestão pública do esporte e do lazer. Segundo eles(as), ampliando diálogos, apontando caminhos, formando pessoas, produzindo conteúdos, socializando conhecimentos. Esse é um dado relevante, que denota uma identificação, bem como um compromisso político e social com a pauta. Os(as) demais ex-gestores(as) declararam um distanciamento da temática, logo após a saída do governo federal, em função de outros caminhos profissionais.

Além de acompanhar o trabalho realizado pela gestão, alguns dos(as) ex-gestores(as) fizeram questão de partilhar suas impressões em relação ao trabalho que continuou sendo realizado. Para o SN-E, “desde a criação da secretaria até os dias atuais, somente perdeu espaço político, recurso orçamentário, legitimidade, credibilidade no campo do esporte e do lazer”. Questionado(a) sobre os desafios colocados na atualidade, o(a) ex-gestor(a) comentou: “não tenho perspectiva para política de esporte e lazer antes de uma mudança; o que vejo, acompanho e estudo, a partir do governo Temer, intensifica minha compreensão”. SN-E refere-se particularmente às eleições presidenciais de 2022. De modo diferente, o(a) SN-I afirmou que acompanhou, após a sua saída, “um processo de evolução e crescimento. Eu vi que, mesmo modificando algumas coisas internas, a união dos programas (PELC e PST), mas com investimento, com disponibilidade das pessoas, com crescimento”, o que segundo, o(a) ex-gestor(a), representou evolução. Sobre o momento seguinte deste histórico, outro(a) gestor(a) considerou que

Nesses dois últimos anos do governo federal, houve retrocesso em todas as áreas e no nosso dá para ver, literalmente, quando se extingue o ME, se cria um órgão menor para gerir, se extinguem programas que estavam dando certo, se reduz o número de pessoas e de investimentos. Então, eu acho, que tudo que se construiu por quase duas décadas se perdeu em dois anos (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Mediante esse panorama, outros desafios foram elencados pelos(as) ex-gestores(as). Na opinião do(a) SN-C: “qualquer mudança nesse quadro passa pela mudança no quadro

político maior”. Por meio dessa fala, o(a) gestor(a) referiu-se à necessidade de alternância no poder central (presidência da República). Além disso, acrescentou: “visualizo o ano de 2022 como um primeiro momento, de fato para que possamos estabelecer uma nova possibilidade de governo central” (SN-C). Levando em consideração os conhecimentos e as experiências acumuladas, o SN-A é categórico em sua análise: “posso comparar o que era com o que é. Reputo como principal desafio hoje a reconstrução do que foi destruído”. Porém, em meio a gestão do esporte e do lazer que seguiu realizando no seu estado de origem, o(a) SN-D relata:

Tenho conversado muito com os dirigentes de federações, confederações esportivas, com dirigentes de ligas, com donos de empresas do ramo do esporte, consultorias, com prefeitos, deputados, aqui, da Bahia, e de outros estados. Agora mesmo, entrei em uma luta nacional encabeçada pelo deputado Felipe Carreiras (PSB), lá, de Pernambuco, e a deputada Alice Portugal (PCdB), aqui, da Bahia e o deputado Alexandre Frota (PSL), do Rio de Janeiro/São Paulo, na construção da Lei Emergencial do Socorro ao Esporte. Foi montada uma coordenação nacional e eu entrei na coordenação para garantirmos que a Lei Emergencial do Socorro ao Esporte fosse aprovada. Portanto, estou na militância ativa da política pública de esporte e lazer (SN-D -Trecho de entrevista, 2020).

Depois da aposentadoria e principalmente neste ano da pandemia, eu consegui acompanhar muitas *lives* (defesas de mestrado, de doutorado), ser protagonista em algumas *lives*, enquanto políticas públicas municipais pela construção de programas de governos municipais, alguns candidatos. Então, voltei de novo a ter contato (SN-I -Trecho de entrevista, 2020).

Estes são outros exemplos de militância pelo esporte e pelo lazer, após a saída do Ministério do Esporte, o que denota compromisso político e social com a pauta.

Sob a perspectiva de um recomeço, o(a) SN-I sugere a busca dos conhecimentos acumulados: “o que está no repositório de Santa Catarina<sup>86</sup>, publicado nos livros, com os formadores. Por sorte, quando houver um olhar de novo, nós vamos ter de onde retomar, de um patamar bastante avançado, alcançado até 2018”. Emitindo opiniões que coincidem e se complementam, por sua vez, o(a) SN-C acredita na mobilização do meio esportivo:

Então, o grande desafio é unir o conselho federal, os clubes, os atletas, confederações, toda comunidade da sociedade civil de forma mais ampla, para que a gente possa recuperar, resgatar o ministério, resgatar o Conselho Nacional do Esporte, resgatar orçamento, resgatar as principais políticas públicas, voltar a fazer do esporte algo importante na agenda do país (SN-C -Trecho de entrevista, 2020).

Em meio a tantas contribuições, no que tange aos desafios que estão colocados para a agenda do esporte e do lazer, reputo que as expectativas das políticas públicas passam, primeiramente, pela mudança do cenário político que temos hoje em nosso país. Essa

---

<sup>86</sup> Conforme mencionado, trata-se do repositório da Rede CEDES. Cabe observar que o referido repositório se encontra inacessível.

mudança deve garantir uma retomada, com vistas a um outro patamar de políticas públicas, inserindo o esporte e o lazer na centralidade da agenda política e programática do Brasil e considerando anseios, necessidades e potencialidades da nossa população. Portanto, almeja-se uma política devidamente institucionalizada, com garantias de sua execução e continuidade, focada em primeiro lugar na democratização do acesso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como motivação principal a necessidade de se garantir o acesso ao esporte e ao lazer direitos de cidadania. Entusiasmada pela perspectiva de analisar a trajetória dos(as) gestores(as) públicos(as) que chefiaram as secretarias nacionais do Ministério do Esporte (2003-2018), responsáveis pelas políticas de participação/lazer, investiguei seus saberes, competências e ações, considerando suas experiências de lazer, formação e atuação profissional. Em meio a tal panorama, busquei elencar possíveis limites e contribuições para a gestão de políticas públicas.

Com o intuito de sedimentar as reflexões sobre a trajetória, saberes e ações dos(as) ex-gestores(as), pesquisei sobre o âmbito da gestão pública federal de esporte e lazer. Ou seja, busquei desvelar como esse território veio se constituindo ao longo do tempo. Para tal, visitei os primórdios desse histórico cujo período antecede este estudo (2003-2018), buscando verificar quais estruturas administrativas abrigaram tais dimensões ao longo do tempo e como esse histórico pôde ter influenciado na organização do Ministério do Esporte. Assim, localizo o esporte e o lazer no aparato legal e institucional da gestão pública brasileira, buscando conhecer os fatores que participam da trama que organiza o esporte e o lazer como possibilidades de exercer a cidadania em nosso país.

Desse modo, é possível afirmar que as políticas esportivas e de lazer carecem de melhor organicidade no planejamento governamental, cuja nova trajetória começa a ser percorrida a partir do reconhecimento do esporte e do lazer na Constituição Federal de 1988, bem como através da criação de um órgão ministerial específico que passou a tratar da pauta. De outro modo, tal histórico torna evidente a contradição colocada entre os preceitos da CF/88 no que diz respeito à defesa/garantia do esporte e do lazer como direitos sociais, estabelecendo para o Estado a responsabilidade pelo seu fomento público, versus a organização do Sistema Brasileiro do Desporto. Isto porque, têm sido historicamente dependentes de entidades de administração e prática do esporte vinculadas a uma perspectiva de resultado/performance. Esse panorama aporta significativos desafios para o gestor(a) público(a), sendo ele(a) responsável pela consecução dessas políticas, com a tarefa de propor/planejar programas, projetos e ações que sejam significativos para a sociedade, que visem a democratização do esporte e do lazer, como forma de inclusão, de construção de cidadania, solidariedade, desenvolvimento econômico, saúde e outros aspectos para o bem viver, valorizando as necessidades e as diferentes culturas. Isso demanda incluir e não

discriminar os diversos segmentos como trabalhadores(as), mulheres, população LGBTQIA+, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência e outros marcadores identitários.

Assim, no que tange à gestão do esporte e do lazer, foi possível perceber que, ao longo do período de análise deste estudo (2003-2018), houve transições de governos e reestruturações organizacionais no Ministério do Esporte. Conjunturas, que promoveram alternância de gestores/as (secretários/as nacionais, diretores/as e coordenadores/as gerais) e consequente mudanças de rotas, disputas políticas, acertos e contradições. Neste âmbito, considero um marco a criação da SNDEL, Secretaria Nacional que abrigou e ajudou a “desenvolver” a política de lazer, assim como destaco o ineditismo de programas como o Esporte e Lazer da Cidade e a Rede CEDES que, embora reconhecidos como ações inovadoras por seus(suas) gestores(as), não escaparam das injunções políticas as quais foram submetidos.

Uma vez identificado tal panorama, dediquei meu olhar às trajetórias pessoal e profissional que marcaram a identidade dos sujeitos envolvidos na gestão, a partir de suas falas. Sob essa perspectiva, identifiquei diferenças e semelhanças no grupo de ex-gestores(as). Diferenças, uma vez que o processo formativo de cada um deles ocorreu em tempos, espaços, contextos sociais e de formação profissional diversos. Similaridades, porque a trajetória, as vivências, as escolhas e o envolvimento político, os levaram para atuar como gestores(as) das políticas sociais do extinto Ministério do Esporte.

Ao dialogar com os marcadores sociais (gênero, raça, faixa etária e território), pude considerar as subjetividades desses sujeitos. Trata-se de um coletivo composto por 10 ex-gestores(as), sendo que nove foram entrevistados. Dentre eles, sete homens e duas mulheres, revelando a predominância do sexo masculino em detrimento do feminino nesse espaço de poder, na faixa etária entre 40 e 70 anos, com predominância da Região Sudeste e sem representação da Região Norte.

Os saberes da infância, o contato com modalidades esportivas e físicas, as vivências competitivas no esporte de alto rendimento, a identificação com o tema esporte e lazer e seu universo foram temas presentes nas narrativas dos(as) ex-gestores(as), sendo reconhecidos como parte constituinte de sua formação cultural. Porém, sob essa perspectiva, um tema que precisa ser mais bem indagado e explorado, sugerindo novos estudos a respeito.

Em relação à formação inicial, todos os(as) ex-gestores(as) possuem formação em nível superior em diferentes áreas, aproximando-se da ideia do lazer como um campo interdisciplinar. Além disso, a maioria deles(as) possuem cursos de pós-graduação, no campo da Administração e/ou Gestão de Políticas Públicas, denotando uma preocupação dos sujeitos

envolvidos em buscar novos conhecimentos e aprofundá-los. Esse aspecto impacta a atuação profissional, independentemente da área, além disso, dois ex-gestores(as) também possuem mestrado e um deles doutorado em Educação Física.

Os movimentos estudantil e sindical emergiram nos discursos, configurando-se como importantes espaços formativos, servindo, inclusive, como porta de entrada no campo da política e das políticas públicas de alguns dos(as) ex-gestores(as). Portanto, trata-se da formação no âmbito da política, que pode ser compreendida como uma dimensão do saber.

Além disso, outras experiências marcaram a trajetória política e de gestão dos(as) respectivos(as) ex-secretários(as) nacionais até sua vinculação e consequente atuação no Ministério do Esporte. Desse modo, identifiquei três tipos de trajetórias: a) aquelas cujas vivências foram possibilitadas, inicialmente, por relações prioritariamente partidárias e de confiança; b) aquelas cujas vivências à frente da gestão foram possibilitadas por convite político e técnico; e c) aquelas cujas vivências foram marcadas por aqueles(as) sujeitos que possuem uma formação acadêmica de base (no âmbito do esporte e do lazer) e estão envolvidos com as questões políticas, denotando uma trajetória prioritariamente técnica. Para tal, ao experienciar tal construção, o campo de atuação se destacou como um espaço de formação para o(a) ex-gestor(a), evidenciando a importância das vivências práticas na formação dos profissionais.

Ainda sobre a formação inicial (graduação) dos profissionais, foi recorrente na fala dos(as) entrevistados(as) o entendimento de que, para atuar na gestão pública, o(a) gestor(a) deve ter uma formação mais ampla, como em administração pública ou gestão pública. Bem como, da fala de um dos entrevistados, é possível identificar o entendimento de que, para atuar na gestão pública, o(a) gestor(a) não precisa ter, necessariamente, uma formação profissional voltada para a respectiva área. Nesse sentido, é importante ressaltar que o lazer (que não se limita ao esporte), compreendido em seu sentido mais amplo, de fato, não pode ficar na dependência exclusiva de uma determinada área/disciplina/formação, necessitando da contribuição de várias ciências humanas. No entanto, observo que seja preciso ter cuidado com possíveis generalizações, uma vez que nem toda área profissional seja capaz de dialogar com as políticas esportivas e de lazer. Portanto, faz-se necessário haver o mínimo de aproximação entre a formação/área de atuação do(a) gestor(a) e o âmbito em questão. O que também pressupõe um(a) um profissional/gestor que possua uma sólida cultura geral, que demonstre interesse e busque conhecimentos que envolvem os estudos do campo, tornando seu trabalho e de sua equipe mais coerente com os desafios que estão colocados para a gestão de políticas públicas.

Ainda sobre os processos formativos, coube perguntar se os(as) ex-gestores(as) receberam algum tipo de formação para atuar na gestão de políticas públicas de esporte e lazer no período em que atuaram no Ministério do Esporte. Dos(as) nove entrevistados(as), quatro responderam à questão e somente um(a) deles(as) informou que recebeu algum tipo de formação para atuar no período. O dado demonstra uma lacuna na gestão do governo federal, quer. Ou seja, a ausência de uma proposta de formação continuada de gestores(as) cujo modelo deva dialogar com as especificidades da função (pública), bem como do campo (esportivo e de lazer).

Sobre a proposta de formação continuada em lazer para gestores(as), concluí que ela deva considerar quatro eixos: a) o ambiente da gestão, o *locus* da atuação como espaço de formação; b) os dilemas recorrentes enfrentados na realidade da gestão; c) os saberes e conhecimentos acumulados pelos(as) gestores(as) ao longo da vida pública, em diferentes territórios e funções; d) os tempos e capacidades individuais de aprendizagens de cada um(uma) deles(delas).

Com relação aos saberes e conhecimentos necessários para a atuação na gestão de políticas públicas de esporte e lazer, surgiu uma gama de temas relacionados. Dentre eles, a necessidade de os(as) gestores(as) conhecerem as teorias ligadas à política e às políticas públicas, bem como as questões vinculadas à gestão dos serviços públicos. Dentre os saberes representados pelo domínio dos conhecimentos sobre determinado tema, esporte e lazer foram evidenciados. Entender do contexto geral que envolve a política do esporte e do lazer e suas derivações é algo fundamental, uma vez que promovê-los a partir de uma concepção clara pode buscar responder, inclusive, às questões sociais a eles vinculadas.

Deste modo, constatei o(a) gestor(a) é uma figura importante no cenário político, já que se espera dele(a) a definição de prioridades e a coordenação de processos que garantam a materialização dos serviços públicos. Cabe a ele(a) dominar os saberes desse *metiê* e, dessa maneira, torna-se necessário que os(as) gestores(as) tenham contato com diferentes áreas do conhecimento, mantenham-se informados(as) sobre os acontecimentos, bem como estejam a par das necessidades e dos interesses da população. Por fim, consintimos que estamos diante de uma tríade que, segundo os(as) ex-gestores(as), precisa ser considerada: visão estratégica, capacidade técnica e força política. Esses elementos configuram-se como saberes que se retroalimentam em uma engrenagem que pode promover políticas públicas.

No que tange às atribuições dos(as) ex-gestores(as) como secretários(as) nacionais no extinto Ministério do Esporte, destaco que o cargo ocupado é abrangente, tendo em vista que perpassa o cenário, as relações governamentais e institucionais (variados níveis), assim como

a metodologia de trabalho. Por isso, é preciso considerar os conhecimentos acumulados e saberes conquistados em um movimento contínuo que deve reunir: intervenção, avaliação e busca por novas formas de fazer a política acontecer, tendo a população brasileira como público-alvo e eixo central do trabalho. Nessa perspectiva, o(a) gestor(a) deve estabelecer o maior número de relacionamentos possíveis, para e com todo o conjunto da população, considerando desde a iniciativa privada até os órgãos não governamentais (município, estados).

Com relação à análise de suas gestões, em uma perspectiva que envolveu o processo de avaliação da trajetória e dos saberes acumulados por eles(as), aplicados na gestão de políticas esportivas e de lazer no respectivo período, foi recorrente a preocupação com o tema, bem como o entendimento de que não cabia a eles(as) avaliar o próprio trabalho, mas sim à sociedade, à academia e aos órgãos de controle. Porém, todos(as) manifestaram satisfação pela passagem no cargo e a maioria, boa relação e valorização da equipe técnica. Além disso, foram apontadas questões relevantes para a análise desse contexto, como: o tempo à frente do cargo; a criação da estrutura administrativa e/ou a reestruturação do Ministério do Esporte; a herança de uma secretaria em funcionamento; que já contava com conteúdo legitimados pelas universidades parceiras, envolvidas com os programas sociais e/ou com a Rede CEDES.

Desse modo, de acordo com as narrativas, é possível afirmar que o caráter da atuação da maioria dos(as) ex-gestores(as) participantes do estudo, após a implantação da política (por meio de alguns/as deles/a), foi de continuidade e de aperfeiçoamento. Porém, há que se relativizar o termo “aperfeiçoamento”, em razão das disputas políticas e das preferências governamentais realizadas ao longo do período (2003-2018) que acabaram por secundarizar as políticas de lazer. O que comprova que, por maior que seja o potencial de uma ação e o reconhecimento em torno dela por seus(suas) gestores(as), esta poderá ter o seu alcance prejudicado em função das intenções políticas/partidárias de quem as comanda.

A respeito dos desafios que estão colocados na gestão das políticas esportivas e de lazer, houve unanimidade no entendimento dos(as) ex-gestores(as) de que, para se considerar qualquer alteração no cenário da gestão esportiva e de lazer no âmbito federal, faz-se necessária uma alteração no quadro político do país. Isso requer a alternância no poder central (presidência) do Brasil, seguida da reconstrução do foi destituído, a partir da valorização dos conhecimentos sistematizados que devem ser aprofundados.

Nesse ínterim, considero fundamental debater o lugar do lazer na estrutura burocrática do governo federal. É preciso seguir enfrentando as barreiras socioculturais, enfatizando a importância de uma atuação gestora, com características setoriais de transversalidade. Faz-se

necessário pleitear o seu reconhecimento constitucional, em seu caráter social, com financiamento e mecanismos de aplicação da política. E assim, fomentar a organização de estados e municípios para o desenvolvimento de tais políticas. A recriação do Ministério do Esporte, integrando e articulando a política de esporte e a implantação do Sistema Nacional do Esporte são caminhos possíveis, mas não únicos. Neste cenário, também considero importante resgatar no âmbito do esporte, da cultura, da educação, da saúde e demais áreas, programas como o PELC e a Rede CEDES, modernizando e atentando para a intersectorialidade, bem como, a integração entre a infraestrutura, as atividades sistemáticas, os eventos e a produção e disseminação do conhecimento.

Em meio a tais contribuições e ao tecer considerações finais sobre este estudo, faz-se necessário destacar a defesa de um olhar multidimensional por parte do(a) pesquisador(a), que considere a complexidade do contexto analisado. Assim, ressalto que um elemento desafiador foi a constante necessidade de distanciamento do objeto, tendo em vista minha proximidade com o órgão e com os sujeitos entrevistados(as). Tive a preocupação de realizar uma análise crítica e científica em torno do tema, isso porque tive contato profissional com a gestão das políticas sociais desde os primórdios do Ministério do Esporte. Esse aspecto, por um lado, facilitou a compreensão de muitas das questões levantadas ao longo do estudo, bem como a aproximação com os entrevistados, que prontamente aceitaram o chamado. Por outro, impôs-se como critério a isenção, o que, por vezes, não foi fácil exercitar, mesmo considerando que o pesquisador não é neutro no processo e nem na escolha do modelo de pesquisa. Deste modo, enquanto método, me dediquei ao objeto da pesquisa (trajetória, saberes e formação dos/as gestores/as) e na análise dos respectivos dados, direcionando o meu olhar para a reflexão das respostas recebidas, buscando não emitir juízo de valor.

Percorrido um significativo caminho, marcado por diversas inquietações, muitas dúvidas e poucas certezas, deparo-me com as considerações finais deste estudo, ao constatar a riqueza das informações levantadas e das análises iniciais realizadas sobre a maneira como a trajetória dos(as) ex-gestores(as) impactou a gestão do esporte e do lazer em nosso país. Isso permite pensar que este estudo não se encerra aqui e que outras contribuições às políticas públicas de esporte e lazer poderão ser realizadas, especialmente sob a perspectiva da formação de quadros para atuação na gestão de políticas sociais de esporte e lazer.

## REFERÊNCIAS

- ARRETCHE, Marta. Tendências no estudo sobre avaliação. *In*: RICO, E. M. (Ed.). **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1998. p. 29-39.
- ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. Mulheres e homens em ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Texto para discussão. **IPEA**, v. 1787, p. 1-56, 2012.
- ACM. Federação Brasileira das Associações Cristãs de Moços. Disponível em: <[www.ymca.org.br](http://www.ymca.org.br)>. Acesso em: 06 fev. 2019.
- ACM. Federação Brasileira das Associações Cristãs de Moços. **Binacional**. Disponível em: <https://acmsaopaulo.org.br/acm-binacional-brasil-e-uruguai/>. Acesso em: 03 jan. 2019.
- ADMINISTRAÇÃO pública: saiba mais sobre a carreira. **Guia da Carreira**. 2022. Disponível em: <<https://www.guiadacarreira.com.br/guia-das-profissoes/curso-administracao-publica/>>. Acesso em 04 mai. 2022.
- ALBARELLO, C. B. O Papel do Administrador na Gestão Pública. **Revista de Administração**, v. 6, p. 10-30, 2006.
- ALMEIDA, B. S. **O financiamento do esporte olímpico e suas relações com a política no Brasil**. 122f. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- ALMEIDA, B. S. de.; MARCHI JÚNIOR, W. O financiamento dos programas federais de esporte e lazer no Brasil (2004 a 2008). **Movimento**, Porto Alegre, v. 16, n. 04, p. 73-92, out./dez. 2010.
- ALTET, M. **Análise das práticas dos professores e das situações pedagógicas**. Porto: Porto Editora, 2000.
- ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. O Estado e a Formulação de uma Política Nacional de Esporte no Brasil. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 6, p. 1, 2007.
- AMARAL, C. M. dos S.; BASTOS, F. da C. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, p. 68-78, 2015. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=1493&path%5B%5D=1317>. Acesso em: 03 fev. 2021.
- AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Universidade Federal do Ceará: Ceará, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2020.
- AMORIM, F.; PRAZERES, L.; MARCHESAN, R. Temer assume Presidência da República e fala em "colocar país nos trilhos". Disponível em:

<<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2016/08/31/michel-temer-assume-presidencia-da-republica.htm?cmpid=copiaecola>>.

Acesso em: 31 ago. 2018.

ANDRADE, S. R. de. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. *In*: X ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, **Anais...** Recife, 2010.

ANDRADE, M. S. de. Ações formativas no espaço sindical: influência sobre as relações estabelecidas na escola. **Educação em Foco**, v. 22, p. 44-65, 2019.

ARANTES, A. A. C. Jogos escolares brasileiros: Reconstrução histórica. **Motricidade**, supl. do v. 7, Vila Real, 2011.

ARANTES, B. O.; DIAS, S. A. A. Competências. *In*: CASTRO, C. L. F. de.; GONTIJO, C. R. B.; AMABILE, A. E. de N. (org.). **Dicionário de Políticas Públicas**. Barbacena: UEMG, Faculdade de Políticas Públicas “Tancredo Neves”, 2012. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/0016339049620b36a7dac>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

ARAÚJO, J. A. **A formação sindical e novo sindicalismo**: análise de algumas experiências. 154f. 1989. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1989.

ARAÚJO, S. M. de. **Conselhos estaduais de esporte e lazer no nordeste brasileiro**: participação popular e controle social em questão. São Luís: EDUFMA, 2011.

ARAÚJO, S. M. de. **Controle democrático da política esportiva brasileira**: um estudo sobre o Conselho Nacional do Esporte. 316f. 2016. Tese (Doutorado em Política Social) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

ARAÚJO, S. M. de; MOTA, M. A.; SILVA, M. M. dos S.; CARVALHO, M. do S. Gestores e agentes sociais de esporte e lazer na Baixada Maranhense: um estudo dos recursos humanos para o Sistema Nacional de Esporte e Lazer. *In*: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE E II CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS DO ESPORTE. Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. **Anais...** Porto Alegre; 2007.

ASSOCIAÇÃO brasileira de acampamentos educativos. 2022. Disponível em: <http://abae.org.br/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

ATHAYDE, P. F. A. **Programa Segundo Tempo**: conceitos, gestão e efeitos. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Nacional de Brasília UNB. Distrito Federal, 2009.

ATHAYDE, P. F. A. **O ornitorrinco de chuteiras**: determinantes econômicos da política de esporte e lazer do governo Lula e suas implicações sociais. 2014. Tese (Doutorado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ATHAYDE, P. O “lugar do social” na política de esporte do governo Lula. *In*: MATIAS, W.; ATHAYDE, P.; MASCARENHAS, F. **Políticas de Esporte nos anos Lula e Dilma**. Brasília: Thesaurus, 2015.

ATHAYDE, P. F. A.; ARAUJO, S. M.; PEREIRA FILHO, E. S. Década perdida do esporte: 10 anos para levar o Brasil ao? Não mais?!. **Revista corpoconsciência**, v. 25, p. 110-130, 2021.

ATHAYDE, P. F. A. ; MAGALHAES, Y. C. S.; ELICKER, E.; DALMAS, L. C.; MELO, E. L.; MASCARENHAS, F. Análise e avaliação de políticas estaduais de esporte: uma proposta metodológica. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 30, p. 1-20, 2022.

ATHAYDE, P. F. A.; MASCARENHAS, F.; SALVADOR, E. Primeiras aproximações de uma análise do financiamento da política nacional de esporte e lazer no governo Lula. *In*: MATIAS, W. B.; ATHAYDE, P. F. A.; MASCARENHAS, F. (Orgs.). **Política de esporte nos anos Lula e Dilma**. Brasília: Thesaurus, 2015. p. 117-139.

ATHAYDE, P. F. A.; MATIAS, W. B. **Financiamento do Esporte e Lazer**. 2018. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional – Material Didático). [material impresso].

AZEVEDO, E. B. Patrimônio industrial no Brasil. **USJT**, [S.l.], n. 3, 2010. Disponível em: <<https://revistaarqurb.com.br/arqurb/article/view/114/100>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

BAGÉ. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Bag%C3%A9>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

BARBOSA NETO, V. P.; COSTA, M. C. Saberes docentes: entre concepções e categorizações. **Tópicos Educacionais**, v. 22, p. 76, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BETTI, M. **A janela de vidro: Esporte, televisão e educação física**. Campinas: Papirus, 1988.

BENITO, R. **A influência da Associação Cristã de Moços na disseminação do esporte e lazer em Sorocaba**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2007.

BERNABÉ, A. P.; STAREPRAVO, F. A. Formação de agentes públicos municipais de esporte e lazer. **Motrivivência**, v. 33, p. 1-21, 2021.

BITTAR, E. C. B. **Doutrinas e filosofias políticas: contribuições para a história da ciência política**. São Paulo: Atlas, 2002.

BLANK, P.; GANZER, V. R.; VERONEZ, L. F. C. Análise do método de gestão do atual Ministério do Esporte. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 18, n. 179, p. 1/1, abr. 2013. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd179/metodo-de-gestao-do-ministerio-do-esporte.htm>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BOBBIO, N. **Teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. 5 ed. Brasília: UnB, 2000.

BOIS, L. D. **Programa Vida Saudável do governo federal: avaliação da qualidade de vida dos idosos participantes em Cachoeirinha**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública e Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/184996/001078626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

BONALUME, C. R. **O esporte e o lazer na formulação de uma política pública intersetorial para a juventude: a experiência do Pronasci**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) –Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

BORGES, C. Saberes Docentes: diferentes tipologias e classificações de um campo de pesquisa. **Educação & Sociedade**, ano XXII, n. 74, abr. 2001.

BOSCHETTI, I. Avaliação de políticas, programas e projetos sociais. In: CFESS/ABEPSS. **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS, ABEPSS, 2009. p. 575-593.

BRASIL. Secretaria Especial do Esporte. **Lei n.º 378**, de 13 de março de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Cultura. In: Ministério da Cidadania. Secretaria Especial do Esporte. Institucional. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio/ouvidoria/legislacao/52-ministerio-do-esporte/institucional/o-ministerio/historico>>. Acesso em: 08 de jul. 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.056, de 19 de janeiro de 1939. Institui a Comissão Nacional de Desportos. **Diário Oficial da União**, seção 1. p. 1.731(Publicação Original). Brasília: Distrito Federal, 21 de janeiro de 1939a. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1056-19-janeiro-1939-349204-norma-pe.html>>. Acesso em: 13 fev. 2020

BRASIL. Decreto-lei nº 1.212, de 17 de abril de 1939. Cria, na Universidade do Brasil, a Escola Nacional de Educação Física e Desportos. **Diário Oficial da União**, Brasília, seção 1, p. 9073, 20 abr. 1939b. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1212-17-abril-1939-349332-norma-pe.html>>. Acesso em: 13 fev. 2020

BRASIL. Decreto- lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. **Diário Oficial da União**, seção 1, de 16/04/194. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3199-14-abril-1941-413238-publicacaooriginal1pe.html#:~:text=Dados%20da%20Norma,DECRETO%20DLEI%20N%C2%BA%203.199%2C%20DE%2014%20DE%20ABRIL%20DE%201941,d%20esportos%20em%20todo%20o%20pa%C3%ADs.&text=REGIONAIS%20DE%20DESPORTOS-,Art.,desportos%20em%20todo%20o%20pa%C3%ADs>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Consolidação das Leis de Trabalho – CLT: aprovada pelo Decreto-lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943, **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 11937, 9

out. 1943. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Divisão de Educação Física. **Educação Física no Brasil: 1851-1957**. Rio de Janeiro, 1958.

BRASIL. Decreto nº 66.967, de 27 de junho de 1970. Dá nova, organização ao Ministério da Educação e Cultura. **Diário Oficial da União**, seção 1, 3 ago. 1970. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-66967-27-julho-1970-408779-publicacaooriginal-1-pe.html#:~:text=Dados%20da%20Norma-,%20Decreto%20n%C2%BA%2066.967%2C%20de%2027%20de%20Julho%20de%201970,Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Cultura.&text=%C2%A7%201%C2%BA.&text=As%20Delegacias%20e%20Representa%C3%A7%C3%B5es%20resultar%C3%A3o,Estaduais%20dos%20%C3%93rg%C3%A3os%20do%20MEC>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BRASIL. Decreto nº 69.450, de 01 de novembro de 1971. Regulamenta o Artigo 22 da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e alínea c do Artigo 40, da Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968, e dá providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 02 nov. 1971.

BRASIL. Decreto nº 81.454, de 17 de março de 1978. Dispõe sobre a organização administrativa do Ministério da Educação e Cultura e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 mar. 1978.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Senado Federal, Brasília, 1988.

BRASIL. Lei n. 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. 1993. **Diário Oficial da União**, 7 jul. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm)>. Acesso em: 22 dez. 2019.

BRASIL. Medida Provisória n.º 813, de 1º de janeiro 1995. disponível em Ministério da Educação: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/MP813.pdf>>. **Diário Oficial da União**, 01 jan. 1995a. Acesso em: 26 mar. 2008.

BRASIL. Medida Provisória nº 962, de 30 de março de 1995. Reeditada pela Med nº 987, de 1995. Dispõe sobre a organização da Presidência da, no uso República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 31 mar. 1995b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/Antigas/962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas/962.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Lei Pelé. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 25 mar. 1998a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm). Acesso em: 9 fev. 2018.

BRASIL. **Medida Provisória nº1.794-8**, de 31 de dezembro de 1998. Altera as Leis nos 6.368, de 21 de outubro de 1976, e 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e dá outras providências. 1998b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/Antigas/17948.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%93RIA%20No%201.794,31%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201998.&text=Altera%20as%20Leis%20nos,Art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas/17948.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%93RIA%20No%201.794,31%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201998.&text=Altera%20as%20Leis%20nos,Art)>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. **Estatuto da Cidade**. Lei n. 10.257 de 10 de julho de 2001. Brasília: Congresso Nacional, 2001.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Documento orientador para seleção dos projetos pilotos: Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Brasília: ME, 2003a.

BRASIL. Medida Provisória nº 113, de 1º de janeiro de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília: DF, 26 de março de 2003b.

BRASIL. Decreto nº 4.668, de 9 de abril de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Esporte, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, 10 abr. 2003c. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2003/decreto-4668-9-abril-2003-493033-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Jogos Universitários Brasileiros**. 2003d. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zUra29c3UcJ:portal.esporte.gov.br/snear/jubs/noticiaLista.jsp+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Tomada de contas Ministério do Esporte**. Brasília: Ministério do Esporte, 2003e.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Portaria n. 92**, de 17 de julho de 2003f. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=186274>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BRASIL. Ministério do Esporte. SNDEL. **Relatório de Atividades 2004-2010**. Brasília: ME/OUVIDORIA, 2004a. Disponível em: Acesso em: 09 junho de 2022

BRASIL. Ministério do Esporte. **Descoberta do Talento Esportivo**. Cartilha. Brasília: ME, 2004b. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br/arquivos/snear/talentoEsportivo/cartilha.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Manual de Orientação**. Programa Esporte e Lazer da Cidade. Brasília: ME, 2004c.

BRASIL. Ministério do Esporte. **I Conferência Nacional do Esporte. Esporte, Lazer e Desenvolvimento Humano**. Documento Final. Brasília: DF, 2004d.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Manual de Orientações para Implantação de Núcleos do Programa Segundo Tempo**. Brasília: ME, 2005a.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Política Nacional do Esporte**. Brasília: Ministério do Esporte, 2005b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Avaliação de Programa: Programa Segundo Tempo/ Tribunal de Contas da União**. Relator Lincoln Magalhães da Rocha. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2006a.

BRASIL. TCU. **Acórdão 2014/2006**, Plenário, 22 de fevereiro de 2006. Relatório de Auditoria de Natureza Operacional no Programa Segundo Tempo... 2006b. Disponível em:

<[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO28699/DTRELEVANCIA%2520desc/0/ sinonimos%253Dfalse](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO28699/DTRELEVANCIA%2520desc/0/ sinonimos%253Dfalse)>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **II Conferência Nacional do Esporte**: construindo o sistema nacional do esporte e lazer: documento final. Brasília: DF, 2006c.

BRASIL. **Portaria Normativa Interministerial nº17/2007**. Institui o Programa Mais Educação, que visa fomentar a educação integral de crianças, adolescentes e jovens, por meio do apoio a atividades socioeducativas no contraturno escolar. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/mais\\_educacao.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/mais_educacao.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Regimento SNDEL**. Brasília, 2008. [impresso]

BRASIL. Ministério do Esporte. **Construindo o Sistema Nacional de Esporte e Lazer**. Brasília: Ministério do Esporte, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 7.083**, de 27 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Programa Mais Educação. Brasília: DF, 2010a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **III Conferência Nacional do Esporte**: por um time chamado Brasil. Brasília: ME, 2010b.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Esporte**, n. 7, p. 352, 2011a. Disponível em: <[https://i3gov.planejamento.gov.br/textos/livro4/4.4\\_Esporte.pdf](https://i3gov.planejamento.gov.br/textos/livro4/4.4_Esporte.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. SNDEL. **Relatório de Gestão**. Brasília: ME/SNDEL. 2011b. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/relatorios-e-certificados-de-auditoria>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 7.529**, de 21 de maio de 2011. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Esporte. Brasília: DF, 2011c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7529.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7529.htm)>. Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Manual do Programa Pintando a Liberdade**. Brasília: ME: 2012a. Disponível em: <[www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br)>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Jogos dos povos indígenas**, Brasília: ME; 2012b. Disponível em: <[www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br)>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social. **Diretrizes do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Brasília: ME, 2012c. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/PELC2012/diretrizesEdital2012V4.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Programa Esporte e Lazer da Cidade PELC**. Orientações para a implementação. Diretrizes– edital 2013. 2013a. Disponível em: <[http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/DiretrizesPELC\\_Edital%202013\\_09.06.2014.pdf](http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/DiretrizesPELC_Edital%202013_09.06.2014.pdf)>. Acesso em: 6 dez. 2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social. **Diretrizes do Programa Vida Saudável**. Brasília: ME, 2013b. Disponível em: <[http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes\\_Vida\\_Saudvel\\_Edital%202013\\_09.06.2014.pdf](http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes_Vida_Saudvel_Edital%202013_09.06.2014.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2019.

BRASIL. Ministério do Esporte. Programa Esporte e Lazer da Cidade – PELC & Vida Saudável Orientações Estruturantes. 2016d. Disponível em: <[http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Orientaes\\_Estruturantes\\_PELC\\_e\\_Vida\\_Saudvel.pdf](http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Orientaes_Estruturantes_PELC_e_Vida_Saudvel.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. Ministério do Esporte. SNDEL. **Relatório de Gestão**. Brasília: ME/SNELIS 2013c. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/relatorioGestaoSNELIS2013.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social. **Diretrizes do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Brasília: ME, 2014a. Disponível em: <[http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes\\_PELC\\_2014\\_Emendas\\_Proponentes\\_Especificos\\_09.06.2014.pdf](http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/Diretrizes_PELC_2014_Emendas_Proponentes_Especificos_09.06.2014.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2019.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Rede CEDES**. 2014b. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-einclusao-social/rede-cedes>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Balanco da Copa Mundo FIFA de 2014**. Brasília: ME, 2014c.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Secretarias**. 2014d. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.155**, de 04 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. 2015a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Secretaria Especial do Esporte. **Recreio nas Férias**. Seção Meio Acadêmico. Online. 2015b. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/meioacademico/112-noticias-segundo-tempo/38772-recreio-nas-ferias-2010-promove-atividades-ludicas-e-culturais-a-partir-desta-segunda>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Grupo de Trabalho desenvolve projeto para construção do Sistema Nacional do Esporte**. 2015c. Disponível em:

<<http://esporte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/209-ultimas-noticias/52908-grupo-de-trabalho-desenvolve-projeto-para-construcao-do-sistema-nacional-do-esporte>>. Acesso em: 09 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. 2016a Institucional. **Histórico**. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/institucional/historico>>.jsp. Acesso em: 20 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Rio 2016**: Alunos do Forças no Esporte participam do revezamento da Tocha Olímpica. 2016b. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/index.php/noticias/19551-rio-2016-alunos-do-forcas-no-esporte-participam-do-revezamento-da-tocha-olimpica>>. Acesso em: 05 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social. **Diretrizes do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Brasília: ME, 2016c. Disponível em: <[http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Diretriz\\_PELC\\_2016\\_atualizada.pdf](http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Diretriz_PELC_2016_atualizada.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2022.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Portaria n. 46**, de 15 de fevereiro de 2017a. Disponível em: <[http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/institucional/PORTARIA\\_N\\_46\\_15022017atualizada.pdf](http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/institucional/PORTARIA_N_46_15022017atualizada.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BRASIL. PNUD. **Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano**. 2017b. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/idh/rdhs-brasil/relatorio-nacional-desenvolvimento-humano-2017.html>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL, SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei nº 68 de 2017**. 2017c. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128465>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Documento Orientador**: Projeto Piloto Esporte e Cidadania para Todos. Brasília: ME, 2018a.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Documento Orientador**: Projeto Piloto Virando o Jogo. Brasília: ME, 2018b.

BRASIL. Medida Provisória n. 841, de 11 de junho de 2018. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública e sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias. **Diário Oficial da União**, Brasília, seção 1. p. 8, 12 de jun. 2018c. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2018/medidaprovisoria-841-11-junho-2018-786844-norma-pe.html>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. SNDEL. **Relatório de Gestão**. Brasília: ME/SNELIS, 2018d. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/relatorioGestaoSNELIS2018.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Especial do Esporte. **Bolsa Atleta**. 2020a. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br/snear/bolsaAtleta/default.jsp>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Decreto n. 10.426, de 16 de julho de 2020. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. **Diário Oficial da União**, de 17 jul. 2020b. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.426-de-16-de-julho-de-2020-267273875>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. Secretaria Especial do Esporte. **Timemania**. 2020c. Disponível em: <[http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/106\\_ministerio-do-esporte/timemania/277-timemania](http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/106_ministerio-do-esporte/timemania/277-timemania)>. Acesso em: 08 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Torcida Legal**. 2020d. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br/futebolDireitosTorcedor/torcidaLegal/default.jsp>>. Acesso em: 08 jan. 2020

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Especial do Esporte. **Centro de Iniciação ao Esporte**. 2020e. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/cie>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

BRASIL, Ministério da Cidadania. Decreto nº 10.357, de 20 de maio de 2020. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Cidadania e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**, de 21 maio 2020f. Disponível em: <<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/base-juridica>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Especial do Esporte. 2020g. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio/publicidade/52-ministerio-do-esporte/institucional/o-ministerio/historico>>. Acesso em: 08 julh. 2020.

BENITO, R. **A influência da Associação Cristã de Moços na Disseminação do esporte e lazer em Sorocaba**. Dissertação, Mestrado em Educação Física. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2007.

BRÊTAS, A. Serviço de Recreação Operária: a singularidade de uma experiência (1943-1945). In: BRÊTAS, A; ALVES JÚNIOR, E. de D.; MELO, V. A. (ed.) **Lazer e cidade: reflexões sobre o Rio de Janeiro**. p. 43-71. Rio de Janeiro: Shape, 2008.

BRUST, C.; BAGGIO, I. C.; SALDANHA, M. F. Repensar a Gestão das Políticas Públicas de Esporte e Lazer: o caso de Santa Maria/RS. **Motrivivência**, v. 18, p. 179-192, 2006.

BUENO, Luciano. **Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento**. Tese. Doutorado em Administração Pública e Governo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

CALDEIRA, A. M. S. A formação de professores de educação física: quais saberes e habilidades. **Revista do Colégio Brasileiro do Esporte**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 87-104, 2001.

CABI, A. H. C. **Uma análise sobre a trajetória e a formação de formadores do Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC)**. Tese (Doutorado em Estudos do Lazer). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

CARNEIRO, F. H. S.; ATHAYDE, P. F. A.; MASCARENHAS, F. Era uma vez um ministério do esporte...: seu financiamento e gasto nos governos Lula, Dilma e Temer. **Motrivivência**, v. 31, p. 01-22, 2019.

CARNEIRO, F. H. S.; ELICKER, E.; MAGALHAES, Y. C. da S.; PEREIRA, C. C.; MASCARENHAS, F. O financiamento da infraestrutura urbana de esporte no Brasil: fontes, magnitude e direcionamento do orçamento federal de 2004 a 2019. **Licere**, Belo Horizonte, v. 25, p. 68-101, 2022.

CARVALHO, J.M. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002, p. 236.

CARVALHO, C. M. **Esporte como Política Pública**: um estudo sobre o processo de formulação de políticas de esporte no Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. São Paulo, p. 110. 2013.

CASTELLANI FILHO, L. **Gestão pública e política de Lazer**: a Formação de agentes sociais. 1 ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

CASTELAN, L. P. **As conferências nacionais do esporte na configuração da política esportiva e de lazer no governo Lula (2003-2010)**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade de Campinas, Campinas, 2011.

CASTRO, E. A. B. de; CAMPOS, E. M. S. Uma discussão sobre as competências e habilidades de gestores no âmbito do sistema público de saúde. **Revista APS**, v. 6, n. 2, p. 94-98, jul./dez. 2003.

CASTRO, S. B. E. de. **Políticas públicas para o esporte e lazer e o ciclo orçamentário brasileiro (2004-2011)**: prioridades e distribuição de recursos durante os processos de elaboração e execução orçamentária. 2016. Tese. (Doutorado em Educação Física) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

CASTRO, S. B. E. de.; SCARPIN, J. E.; SOUZA, D. L. de. Financiamento público e esporte educacional: uma análise do processo orçamentário do programa “Segundo Tempo” (2004-2011). **Motrivivência**, Florianópolis, v. 29, n. 52, p. 136-156, set. 2017.

CASTRO, S. B. E.; SCARPIN, J. E.; MEZZADRI, F. M. Emendas parlamentares e o orçamento federal para o esporte brasileiro (2004-2015). **Motrivivência**, Florianópolis, v. 32, n. 62, p. 01-17, 2020.

CAVALCANTI, K. B. **Esporte para todos**: um discurso ideológico. São Paulo: IBRASA, 1984.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. L. **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília: ENAP, 2015.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber às práticas educativas**. São Paulo: Cortez, 2013.

COELHO, F. de S. Uma Radiografia do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil (1995-2006). *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Anais...* Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

CONTAG. Coordenação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura. **Curso de formação de educadores e educadoras em concepção, prática sindical e metodologias**. 1º módulo do curso regional centro-oeste de formação. Brasília: Contag, 2017.

COPA das Confederações FIFA de 2013. *In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre*. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa\\_das\\_Confedera%C3%A7%C3%B5es\\_FIFA\\_de\\_2013](https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_das_Confedera%C3%A7%C3%B5es_FIFA_de_2013) Acesso em: 12 abr. 2022.

COPA do Mundo FIFA de 2014. *In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre*. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa\\_do\\_Mundo\\_FIFA\\_de\\_2014](https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_do_Mundo_FIFA_de_2014)>. Acesso em: 12 abr. 2022.  
WRIGHT, E. O.; BAXTER, J. The Glass Ceiling Hypothesis: a reply to critics. **Gender & Society**, v.14, n. 6, p. 914-821, 2008.

COSTA, Lamartine. P. da. Implantação e desenvolvimento campanha Esporte Para Todos no Brasil. **Revista Brasileira de Educação Física e Desportos**, Brasília, n. 35, p. 5-12, 1997.

COUTINHO, F. de M. A.; BERNARDO, R. A. A carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (eppgg) como instrumento transformador da realidade estatal: a experiência de minas gerais. *In: III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 15, 16 e 17 de março de 2010, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, **Anais...** Brasília/DF.

COUTINHO, L.; COSTA, A.; CARVALHO, J. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 21-37, 2009.

CRUZ, C. H. B. **Medir, Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. 2006. Disponível em: [www.revista.fundap.sp.gov.br](http://www.revista.fundap.sp.gov.br). Acesso em: 05 mar. 2022.

DAGNINO, E. (2004) ¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?. *In: MATO, Daniel (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110

DAVIDSON, M. J.; COOPER, C. L. **Shattering the glass ceiling: the woman manager**. London: Paul Chapman Publishing Ltda, 1992.

DE GRAZIA, S. **Tiempo, trabajo y ocio**. Madrid: Tecnos, 1966.

DELUIZ, N. Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica. **Boletim Técnico do Senac**, v. 20, n. 1, p. 14-25, jan./abr., 1994.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3 ed. Londres: Sage, 2005.

DEWEY, J. **Como Pensamos**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DORIGON, T. C.; ROMANOWSKI, J. P. A reflexão em Dewey e Schön. **Intersaberes**, v. 5, p. 01-17, 2008.

DI GIOVANI, G. Política públicas e política social. In: Blog Gera Di Giovanni. Sociologia, crítica social, comentários e reflexões sobre sociedade e cultura. **Políticas Públicas**, 2008. Disponível em: <<http://geradigiovanni.blogspot.com>>. Acesso em: 12 set. 2022.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Porto: Porto Editora, 1997.

DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979. 249p

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Curso de formação para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental**. 16 ed. 2011. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/cursos>>. Acesso em: 9 mar. 2022.

EEFFTO. Estudos do Lazer: Mestrado e Doutorado. **Defesas**. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.eeffto.ufmg.br/eeffto/pos\\_graduacao/estudos\\_do\\_lazer\\_mestrado\\_\\_doutorado/defesas](http://www.eeffto.ufmg.br/eeffto/pos_graduacao/estudos_do_lazer_mestrado__doutorado/defesas)>. Acesso em: 5 abr. 2019.

FALEIROS, V. de P. **O que é Política Social?** São Paulo: Brasiliense, 2007.

FARIAS, G. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Ática, 1978.

FEIX, E. **Lazer na cidade de Porto Alegre do século XX**: a institucionalização da recreação pública. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FERNANDES, F. **Ciências Sociais**: na ótica do intelectual militante. 1994. Disponível em: <<http://old.scielo.br/pdf/ea/v8n22/11.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

FERNANDES, N. **UFF e UFMG desenvolvem Projeto Esporte e Cidadania no estado do Rio de Janeiro**. 2019. Disponível em: <<http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/209-ultimas-noticias/58923-uff-eufmg-desenvolvem-projeto-esporte-e-cidadania-no-rio-de-janeiro>>. Acesso em: 20 maio 2021.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A.; AMORIM, S. A Experiência da ENAP na Formação Inicial para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG: 1988 a 2006. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 33, 2008.

FIORENTINI, D.; SOUZA Jr., A. J. de.; MELO, G. F. A. de. **Saberes Docentes**: um desafio para acadêmicos e práticos. São Paulo: Mercado Letras, 1998.

FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves. **A criação do SESI e SESC**: Do enquadramento da preguiça a produtividade do ócio. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas do Departamento de História, UNICAMP, Campinas, 1991.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, M. P. **O movimento estudantil como espaço dialógico de formação**. 98f. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

FRANCO, Giullya. Jogos Pan-Americanos. **Brasil Escola**. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/jogos-panamericanos.htm>>. Acesso em 12 out. 2022.

FRANÇA, T. L. A construção do Saber na Formação Profissional em Lazer. *In*: ISAYAMA, H. F. **Lazer em Estudo: Currículo e Formação Profissional**. Campinas: Papyrus, 2010. p. 103-126.

FRAUCHES, P. F. **Docência no ensino superior: um perfil dos saberes que fundamentam a prática pedagógica de docentes que atuam em cursos de ciências contábeis**. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FRIGOTTO, G. *et al.* Trabalho, conhecimento, consciência e educação do trabalhador: impasses teóricos e práticos. *In*: FRIGOTTO, G. *et al.* **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1987.

GAETANI, F. O ensino da administração pública no Brasil em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público**, v. 50, p. 95-120, 1999.

GALDINO, M. N. D. A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior como Instrumento de Gestão. **Cadernos ANPAE**, v. 11, p. 399, 2011.

GALINDO, A.G. Esporte e lazer municipal: reflexões sobre as bases do planejamento e gestão pública. **Revista do Plano Diretor Participativo do Município de Santana-AP**, v.1, n.1, out. 2005.

GARIGLIO, J. A. Saberes da docência na educação profissional e tecnológica: um estudo sobre olhar dos professores. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, p. 211-235, 2012.

GAYA, A. C. A. **As Ciências do desporto nos países de língua portuguesa**. Uma abordagem epistemológica. Porto: Universidade do Porto. 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOELLNER, S. V.; VOTRE, S.; MOURÃO, L.; FIGUEIRA, M. L. M. Políticas de esporte e lazer de inclusão social: analisando as categorias de gênero, raça/etnia, idade e pessoas com deficiência. *In*: ISAYAMA, H.; PINTO, L. M. de M.; UVINHA, R. R.; STOPPA, E. A. (org.). **Gestão de políticas de esporte e lazer**, Belo Horizonte, v. 1, p. 197-209, 2011.

GOELLNER, S. V.; JORAS, P. S. (org.). **Programa Esporte e Lazer da Cidade: os primeiros passos de sua história**. Porto Alegre: Centro de Memória do Esporte/UFRGS, 2016. 95 p. (Coleção Grecco). ISBN: 978-85-9489-028-3. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/179234/001069150.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

GOELLNER, S. V.; VOTRE, S. J.; MOURÃO, L.; FIGUEIRA, M. L. M. Lazer e Gênero nos Programas de Esporte e Lazer das Cidades. **Licere**, Belo Horizonte, v.13, n. 2, p. 3, jun. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/815>>. Acesso em: 19 dez. 2021.

GOELLNER, S. V.; LOMANDO, N. T.; JOB, I.; SOARES, L. S. Memória e Programas Sociais de Esporte e Lazer: o acervo do Programa Segundo Tempo do repositório digital do Centro de Memória do Esporte. **Motrivivencia**, v. 0, p. 89-97, 2012.

GOHN, Maria da Glória. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2000.

GOMES, C. L. (org.). **Dicionário crítico do lazer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

GOMES, C. L. O lazer como campo de formação para profissionais da Educação Física: A questão das competências. *In: XVI CONBRACE/III CONICE - Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte; Congresso Internacional de Ciências do Esporte, 2009, Salvador. Anais do XVI CONBRACE - III CONICE 2009*. Florianópolis: RBCE Online, 2009. p. 1-12.

GOMES, C. L. Lazer: Necessidade humana e dimensão da cultura. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, v. 1, p. 3-20, 2014.

GOMES, C. L.; ELIZALDE, R. **Horizontes Latino-americanos do Lazer/Horizontes Latinoamericanos del Ocio**. 1 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2012.

GOMES, C. L.; ISAYAMA, H. F.; DEBORTOLI, J. A. O.; SILVA, S. R. Formação de agentes sociais dos programas Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável: uma discussão conceitual sobre lazer, esporte e cultura. *In: PINTOS, A. E. da S.; ISAYAMA, H. F. (org.). Formação de Agentes Sociais dos Programas Esporte e Lazer da Cidade (PELC) e Vida Saudável (VS): trajetória, memória e experiências*. Campinas: Autores Associados, 2016, p. 94-120.

GOMES, C. L.; LESSA, J. **Curso de Formação em Políticas Públicas de Esporte e Lazer: Princípios teórico-metodológicos do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Belo Horizonte: MG, 2015.

GOMES, C. L.; PINTO, L. M. S. M. O lazer no Brasil: analisando práticas culturais cotidianas, acadêmicas e políticas. *In: GOMES, C.; OZORIO, E.; PINTO, L.; ELIZALDE, R. (org.). Lazer na América Latina/Tiempo libre, ocio y recreación en Latinoamérica*, 11ed. Belo Horizonte: UFMG, 2009. p. 67-122.

GOMES, E. M. de P. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Quartet, 2008.

GOMES, C. L.; SILVA, J. L. F. **Princípios teóricos e metodológicos do PELC**. Belo Horizonte: ME, UFMG, 2015. No prelo.

GUITARRARA, Paloma. “Industrialização do Brasil”; *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/brasil/industrializacao-do-brasil.htm>>. Acesso em: 09 out. 2022.

GURGEL, K.; SANTOS, F. M. dos. Identidade: novas concepções para um mundo pós-moderno. ANAIS DO XVIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE PUCGO. **Anais...** Goiânia, Universidade Federal de Goiás, 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/centrooeste2016/index.htm>. Acesso em: 19 dez. 2021.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Educação & Realidade**, p. 15-46, jul/dez. 1997.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARPER, D. **Online Etymology Dictionary**. 2001. Disponível em: <<http://www.etymonline.com>>. Acesso em: 12 dez 2021.

HÖFLING, E. M. Introdução. **Cadernos CEDES**, vol. 21, n. 55, *SciELO Brazil*, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-32622001000300001>>. Acesso em: 21 mar. 2022.

HOWLETT, M. Public managers as the missing variable in policy studies: an empirical investigation using canadian data. **Review of Policy Research**, v. 28, nº 3, p. 247– 63, may 2011.

HUBERMAN, M. O ciclo de vida profissional dos professores. *In*: NÓVOA. Antônio. (org.) **Vida de professores**. 10 ed. Portugal: Porto Editora, 1992. p. 79-110.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Divisão Regional do Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/divisao-regional/15778-divisoes-regionais-do-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 11 abr. 2022.

ISAYAMA, H. F. Um olhar sobre a formação profissional no Lazer. **Licere**, Belo Horizonte, v. 8, n.1, p. 11-19, 2005.

ISAYAMA, H. F. **Lazer em Estudo: Currículo e Formação Profissional**. Campinas: Papirus, 2010.

ISAYAMA, H. F.. **Lazer em Estudo: Currículo e Formação Profissional**. Campinas: Papirus, 2015. (E-book).

ISAYAMA, H. F.; LINHALES, M. A. (Org.). **Avaliação de Políticas e Políticas de Avaliação: Questões para o Esporte e o Lazer**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

ISAYAMA, H. F.; PINTO, L. M. S. M.; UVINHA, R. R.; STOPPA, E. A. (orgs.). **Gestão de políticas de esporte e lazer: experiências, inovações, potencialidades e desafios**. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

ISAYAMA, H. F. *et al.* Lazer, políticas públicas e formação profissional: análise da política de formação profissional de secretarias de esporte de municípios da região metropolitana de Belo Horizonte. *In:* ISAYAMA, H. F.; PINTO, L. M.; UVINHA, R.; STOPPA, E. (Org.). **Gestão de políticas de esporte e lazer**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2011. p. 211-227.

ISAYAMA, H. F.; GOMES, C. L. Lazer e as fases da vida. *In:* MARCELLINO, N. C. **Lazer e sociedade: múltiplas relações**. Campinas: Alínea, 2008, p. 155-174.

ISAYAMA, H. F.; LINHALES, M. A. (org). **Avaliação de políticas e políticas de avaliação: questões para o esporte e o lazer**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

ISAYAMA, H. F.; OLIVEIRA, R. M. de; SILVEIRA, A. C. C.; COSTA, L. C. L. R.; LOPES, T. B.; PERES, F. A. S.; SANTANA, G.; FREITAS, P. T. Lazer, políticas públicas e formação profissional. *In:* ISAYAMA, H. F.; PINTO, L. M.; UVINHA, R.; STOPPA, E. (org.). **Gestão de Políticas de Esporte e Lazer: experiências, inovações, potencialidades e desafios**. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

JOGOS Mundiais Militares de 2011. *In:* WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Mundiais\\_Militares\\_de\\_2011](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Mundiais_Militares_de_2011). Acesso em: 12 abr. 2022.

JOGOS Pan-Americanos de 2007. *In:* WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Pan-Americanos\\_de\\_2007](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Pan-Americanos_de_2007). Acesso em: 12 abr. 2022.

JOGOS Paralímpicos de Verão de 2016. *In:* WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Paral%C3%ADmpicos\\_de\\_Ver%C3%A3o\\_de\\_2016](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Paral%C3%ADmpicos_de_Ver%C3%A3o_de_2016). Acesso em: 12 abr. 2022.

KEINERT, T. M.M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.3, p. 41-48, mai/jun.1994.

KEISER, L.R.; WILKINS, V.M., MEIER, K. J.; HOLLAND, C. A. Lipstick and Logarithms: Gender, Institutional Context, and Representative Bureaucracy. **American Political Science Review**, v. 96, n.3. p. 553-564, 2002.

LAZZAROTTI FILHO. A. Formação para a Ação: a Experiência do Esporte e Lazer da Cidade no “Nortão” do Mato Grosso. *In:* CASTELLANI FILHO, Lino (Org.). **Gestão Pública e Política de Lazer: A Formação de Agentes Sociais**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007. p. 112.

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

LEITE, E. M. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. *In:* BRUNO, L. (org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 146-187.

LIMA, C. L. **A Relação Partido/Sindicato: Um Estudo de Caso**. 124f. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade de Brasília, 2004.

LINHALES, M. A. **A trajetória política do esporte no Brasil: interesses envolvidos, setores excluídos.** 292f. 1996. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996. 292p.

LINHALES, M. A.; LOPES, T. B.; COSTA, L. C. L. R.; LIMA, C. D. M. D.; PEREIRA, T. M. Esporte e lazer na Grande BH: por onde caminham as gestões públicas?. *In*: ISAYAMA, H. F.; LINHALES, M. A. (org.). **Avaliação de políticas e políticas de avaliação: questões para o esporte e o lazer.** Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 13-57.

LOPES, T. B. **Sobre o fazer técnico e o fazer político: a atuação do profissional de lazer no serviço público municipal.** Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

LORENCINI, B. C. Os Impeachments de Collor e Dilma e o papel da Constituição na estabilização democrática. **Revista de Informações Legislativas** Brasília, v. 59, p. 161-178, 2022.

LOURENÇO, C. D. da S.; MAGALHAES, T. F.; FERREIRA, P. A. Formação em administração pública no Brasil: desafios, perfil de formação e especificidades de área. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, p. 177-186, 2014.

LOUREIRO; M. R.; ABRUCIO, F. L.; ROSA, C. A. Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 4, out-dez. 1998.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, 2011.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, set. 1998.

MARCASSA, L. P. **A invenção do lazer: educação, cultura e tempo livre na cidade de São Paulo (1988-1935).** 2002. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2002.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, classe social e status.** Rio de Janeiro: Zahar editores, 1967

MARCELLINO, N. C. **Lazer e humanização.** Campinas: Papirus, 1983.

MARCELLINO, N. C. **Introdução às Ciências Sociais.** 4 ed. Campinas: Papirus, 1991.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e esporte: políticas públicas.** Campinas: Autores Associados, 2001.

MARCELLINO, N. C. Subsídios para uma política de lazer: papel da administração municipal. *In*: MARCELLINO, N. C. (org.). **Políticas públicas de lazer.** Campinas: Editora Línea, 2008.

MARCELLINO, N. C. **Lazer: formação e atuação profissional**. 10 ed. Campinas: Papirus, 2012.

MARCELLINO, N. C. *et al.* **Espaços e equipamentos de lazer em região metropolitana: o caso da RMC - Região Metropolitana de Campinas**. Curitiba, PR: OPUS, 2007.

MARQUES, Vitor William. **A construção do escândalo político midiático na Folha de S. Paulo**. 2015. 129f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, UNESP, Bauru, 2015.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. *In*: COSTA, A. O. *et al.* (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 401-419

MARTINS, Y. B.; BASTOS, F. C.; FERREIRA, L. A. A prática de gestão do esporte na perspectiva do lazer em uma instituição cultural. **Revista Conexões**, v. 17, p. e019007, 2019.

MARTINS, Y.; MASCARENHAS, F. Lazer como prática de Liberdade. Goiânia: UFG, 2003. *In*: BITENCOURT, F. da C. B.; FERREIRA, L. A. A prática de gestão do esporte na perspectiva do lazer em uma instituição cultural. **Conexões: Educ. Fís., Esporte e Saúde**, Campinas: SP, v. 17, e019007, p.1-17, 2019. ISSN: 1980-9030.

MASCARENHAS, F. **Lazer como prática de Liberdade**. Goiânia: UFG, 2003.

MASCARENHAS, F. **Entre o ócio e o negócio: teses acerca da anatomia do lazer**. 307f. 2005. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

MASCARENHAS, F. Outro lazer é possível! Desafio para o esporte e lazer da cidade. *In*: CASTELLANI FILHO, Lino. (Org.). **Gestão pública e política de lazer: formação de agentes sociais**. Campinas: Autores Associados, 2007. p. 17-40.

MASCARENHAS, F. O estado brasileiro e os direitos sociais: o lazer. *In*: GARCIA, Carla Cristina; HÚNGARO, E. M.; DAMASCENO, Luciano Galvão A. (orgs.). **Estado, política e emancipação humana**. Santo André: Alpharrabio, 2008.

MASCARENHAS, F. Megaeventos esportivos e educação física: alerta de tsunami. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, jan./mar. 2012.

MASCARENHAS, F. O orçamento do esporte: aspectos da atuação estatal de FHC a Dilma. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 30, p. 963-980, 2016.

MASCARENHAS, F.; ATHAYDE, P. F.; MATIAS, W. B. **Políticas de esporte nos anos Lula e Dilma**. Brasília: Thesaurus, 2015.

MASCARENHAS, G.; BIENENSTEIN, G.; SÁNCHEZ, F. (orgs.). O jogo continua: MASETTO, M. T. Mediação pedagógica e o uso da tecnologia. *In*: MORAN, J. M.I; NASETO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 5 ed. Campinas: Papirus, 2002.

MATIAS, W. B.; ATHAYDE, P. F. A.; MASCARENHAS (org.). **Políticas de esporte nos anos Lula e Dilma**. Brasília: Thesaurus, 2015. p. 146.

MATIAS, W. B. A política esportiva do governo Lula: o Programa Segundo Tempo. **Licere**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 1-23, mar. 2013.

MCLEAN, D. D.; HURD, A. R.; ROGERS, N. B. Race and ethnicity factors influencing leisure. **Kraus' recreation and leisure in modern Society**, 7. ed. Sudbury, USA: Jones and Bartlett Publishers, p. 157-163, 2005.

MEDEIROS, E. B. **Lazer: necessidade ou novidade?** Rio de Janeiro: Sesc, 1975.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, Marcelo Paula de. **Vila Olímpica da Maré e as políticas públicas de esporte em favelas do Rio de Janeiro**: Novas dinâmicas da relação Estado e sociedade civil em tempos neoliberais. 2003. 161 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2004.

MELO, M. P. **Esporte e juventude pobre**: políticas públicas de lazer na Vila Olímpica da Maré. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

MELO, V. A. O movimento estudantil na educação física brasileira: construção, atuação e contribuições na Escola Nacional de Educação Física e Desportos. **Movimento**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, p. 9-19, set. 1997.

MELO, V. A. Esporte. *In*: GOMES, C. L. (org.). **Dicionário Crítico do Lazer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 80. p. 80-84.

MELO, V. A. Projetos sociais” de esporte e lazer: Reflexões, inquietações, sugestões. **Quaderns d’animació í Educació Social**, jan. 2008. Disponível em: <http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/siete/VICTOR%20ANDRADE.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

MELO, V. A. de.; ALVES JUNIOR, E. D. **Introdução ao lazer**. Barueri, SP: Manole, 2003.

MENICUCCI, T. M. G.. Relação público-privado no sistema de saúde brasileiro: opacidade cognitiva e analítica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 13, p. 1400-1403, 2008.

MENICUCCI, T. M. G. Políticas públicas de lazer: questões analíticas e desafios políticos. *In*: ISAYAMA, H. F.; LINHALES, M. A. (Org.). **Sobre lazer e Política**: maneiras de ver, maneiras de fazer. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 179-202.

MESQUITA, M. R.. Movimento estudantil brasileiro: práticas militantes na ótica dos Novos Movimentos Sociais. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 66, n. 66, p. 117-149, 2003.

MESQUITA, Marcos Ribeiro. **Identidade, cultura e política**: os movimentos estudantis na contemporaneidade. 377f. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível

em:mhttp://www.sapientia.pucsp.br//tde\_busca/arquivo.php?codArquivo=4430. Acesso em: 05 jan. 2022.

MEYER, D. E.; PARAÍSO, M. A. Metodologias de pesquisas pós-críticas ou Sobre como fazemos nossas investigações. *In*: MEYER, D. E.; PARAÍSO, M. A. (Org.) **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza, 2012, p.15-22.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling**. New Delhi: Sage publications, 1997.

MORRISON, A. M. *et al.* **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Massachusetts: Updated, 1994.

MORRISON, A. M.; GLINOW, M. A. V. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p.200-208, 1990.

MOTA, E. A. D. **Saberes e conhecimentos docentes: experiências da formação e experiências da profissão**. 298f. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. 2004. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wpcontent/uploads/2014/04/Uma-abordagem-conceitualdas-nocoes-de-raca-racismo-dentidade-e-etnia.pdf>

MUNNÉ, F. **Psicossociología del tiempo libre: um enfoque crítico**. México: Trillas, 1980.

NASCIMENTO, Milton. **Caçador de mim**. [canção]. 1981. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Se9XYKHQI3Y>. Acesso em: 27 jun. 2022.

NASCIMENTO, E.R. **Gestão Pública**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEWMAN, M. A. Career Advancement: does gender make a difference? **The American Review of Public Administration**, v. 23, n. 4, 1993.

NÓVOA, A. (org.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

NÓVOA, A. **Professores: Imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2009.

NÓVOA, A.; FINGER, M. (Org.). **O método (auto) biográfico e a formação**. Natal, RN: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2010.

NUNES, C. M. F. Saberes docentes e formação de professores: um breve panorama da pesquisa brasileira. **Educação & Sociedade**, n.74, ano XXII, p. 27-42, abr. 2001.

OLIVEIRA, J. A. Desafios do Planejamento em Políticas Públicas: Diferentes Visões e Práticas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n.2, p. 273-288, 2006.

OLIVEIRA, V. E.; ABRUCIO, F. L. Entre a política e a burocracia: a importância dos burocratas de nível médio para a produção de políticas públicas em saúde e educação. *In*: 35º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. **Anais...** Caxambu: MG, 2011.

PALOTTI, P.; FREIRE, A. O. G. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. *In: VIII CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO CONSAD*, 2015, Brasília/DF. **Anais** do VIII Congresso de Gestão Pública do CONSAD, 2015.

PAULO, L. F. A.. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. **Revista do Serviço Público**, v. 61, p. 171-187, 2010.

PAZIN, N. P. Azevedo; FREITAS, Denize. P de A.; SILVA, Maria da Luz da. Esporte para todos e a constituição de um projeto de intervenção social. **Revista Metáfora Educacional**, v. n. 9, p. 18-30, 2010.

PERES, F. A. S. **Currículos e políticas públicas de esporte e lazer**: analisando o programa esporte esperança. 2013. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PEREIRA, P. Discussões conceituais sobre política social como política pública e direito de cidadania. *In: BOSCHETTI, I et al (orgs.) Política social no capitalismo: tendências contemporâneas*. São Paulo: Cortez, 2008.

PEREIRA-PEREIRA, P. A. Discussões conceituais sobre política social como política pública e direito de cidadania. *In: BOSCHETTI, I. et al. (orgs.) Política social no capitalismo: tendências contemporâneas*. São Paulo: Cortez, 2009 (2009b) p. 87 – 108.

PEREIRA, Potyara Amazoneida; STEIN, Rosa Helena. Política Social: universalidade versus focalização. Um olhar sobre a América Latina. *In: BOSCHETTI, I. et al (org.) Capitalismo em crise: política social e direitos*. São Paulo: Cortez, 2010. p. 106-130.

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERRUCHO FILHO, J. M. **Gestão Social e Políticas Públicas**: Agência de Desenvolvimento Social. 2004. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo; Manuel Robalo, 2014.

PIMENTA, S. G. (org.). **Saberes Pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 1995.

PIMENTA, S. G. Formação de professores - saberes da docência e identidade do professor. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 22, n.2, p. 72-89, 1996.

PIMENTEL, Giuliano G. de A. Formação acadêmica do gestor de lazer. *In: ENCONTRO NACIONAL DE RECREAÇÃO E LAZER – GESTÃO DO LAZER: COMPETÊNCIAS E ATUAÇÃO MULTIPROFISSIONAL*, 2008. **Anais...** São Paulo: SESI, 2008. p.1-8. (CD ROM). p. 2

PINTO, L. M. S. M.; SILVA, L. P. **Gestão Participativa do PELC**. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

PINTO, L. M. Construindo Políticas Públicas de Lazer no Brasil. *In*: TONDIM, G.; VIDAL, J. R.; FEIX, E. **Esporte e Lazer no Brasil**: divisão de responsabilidades entre os entes federativos. Canoas, Rio Grande do Sul: Corag, 2014. p. 61-78.

PINTO, L. M. de M. Era uma vez... a gênese e o desenvolvimento da Rede Cedes como experiência de gestão participativa do Ministério do Esporte do Governo Federal – 2003/2018. **Licere**, Belo Horizonte, v. 25, n.1, mar. 2022.

PINTOS, A. E. da S. **Análise da experiência em monitoramento e avaliação de políticas públicas do Programa Esporte e Lazer da Cidade – PELC**. 2017.189 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

PINTOS, A. E. da S. O Lazer já tomou conta da cidade de Bagé e a cidade de Bagé já tomou conta do Lazer. Prêmio Brasil de Esporte e Lazer de Inclusão Social. *In*: PINTO, L. M. M.; LOPES, A. M. S. L. (org.). **Jogar, brincar, viver**: lazer e intersetorialidade no PELC. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 431-436.

PIRES, R. (org.) **Efetividade das instituições participativas no Brasil**: estratégias de avaliação. Brasília: Ipea. 2011.

PIZETTA, A. J. A formação política no MST: um processo em construção. **CLACSO**, Buenos Aires, año VIII, n. 22, set. 2007.

PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS. **Controladoria-Geral da União - CGU**. Disponível em: <<https://dados.gov.br/organization/about/ministerio-da-transparencia-e-controladoria-geral-da-uniao-cgu>>. Acesso em: 10 set. 2022.

PORTES, V. M.; DALLEGRAVE, D. Cargos de Gestão em Saúde: a (in)visibilidade de Gênero, Raça e Profissão. **Revista Saúde em Redes**, v. 6, p. 137, 2020.

PROJETO Rondon. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Projeto\\_Rondon](https://pt.wikipedia.org/wiki/Projeto_Rondon)>. Acesso em: 12 abr. 2022.

QUEIMADAS. Disponível em: <<https://www.google.com/search?q=Queimadas+%E2%80%93+Para%C3%ADba&oq=Queimadas+%E2%80%93+Para%C3%ADba&aqs=chrome..69i57j0l5.762j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

RAMOS, M. L.B. C. **Política intersetorial**: PELC e PRONASCI. Brasília: Fields, 2011.

RECHIA, S. Atividades físicas e esportivas e as cidades. *In*: PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano Nacional**: movimento é vida: atividades físicas e esportivas para todas as pessoas. Brasília: PNUD, 2017.

REIS, R. C. S.; MATOS, C. R. N. Perfil do gestor público: elementos para formação e mudanças. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE ESTRATÉGIA EM GESTÃO,

EDUCAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. Goiânia, GO, BRASIL, 22- 23 de junho de 2012. **Anais...** Goiânia, Goiás, jun. 2012.

REIS, N. S. **Políticas de esporte educacional nos governos Lula e Dilma: avanços, limites e anacronismos.** 209f. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília, Brasília, 2018. 209f.

RIBEIRO, D. M. D. B. Formação inicial em educação física: da reflexão à reflexão crítica. **Revista Especial de Educação Física**, n. 2, 2005. Disponível em: [http://www.nepecc.faei.ufu.br/arquivos/simp\\_2004/6.cultura\\_cotidiano/6.4\\_Formacao\\_inicial.pdf](http://www.nepecc.faei.ufu.br/arquivos/simp_2004/6.cultura_cotidiano/6.4_Formacao_inicial.pdf) Acesso em: 12 mar. 2022.

RIBEIRO, J. U. **Política: quem manda, por que manda, como manda.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROCHA, L. G. B. S. P. **A outra razão: os presidentes de futebol entre práticas e representações.** 2013.

RODRIGUES, M. M. A. Políticas Públicas. **Publifolha**, São Paulo, 2013.

ROELDES, A. D. ; SILVA, D. S. Esporte e Lazer como Direitos Sociais: Dificuldades na Legitimação e Formação dos Gestores. In: III Congresso Sudeste do Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte, 2010, Niterói-RJ. **Anais do III Congresso Sudeste do Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte.** Niterói: CBCE, 2010. p. 1-7.

RUA, M. das G. Desafios da Administração Pública Brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, set-dez. 1997.

SANTOS, A. R. **A formação de atletas no Brasil: o papel da escola e dos clubes na formação de atletas.** 2007. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SANTOS, E. S.; STAREPRAVO, F. A.; MENEZES, V. G.; MELO, E. H. R. de. Municípios e propostas vulneráveis: uma análise do Edital 2013 do Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC). **Pensar a prática**, [S.l.], on-line, v. 22, p. 1-11, 2019.

SANTOS, F. C. Procurando o lazer na constituinte: sua inclusão como direito social na constituição de 1988. **Revista Movimento**, v. 20, p. 1305, 2014a.

SANTOS, F. da C. **O lazer como direito social: sua inclusão na Constituição de 1988.** São Paulo: Annablume/FAPESP, 2014b.

SANTOS, F. M. dos; GOMES, S. H. de A. (orgs.). **Do segundo corpo: investimentos na imaterialidade.** Goiânia: FUNAP, 2013.

SANTOS, S. **A intervenção no lazer na política de segurança pública: a construção de saberes de oficinairos do Programa fica Vivo!** Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) -

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013. 114f.

SARAVIA, E. Introdução à Teoria da política pública. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (org.). **Políticas públicas**, coletânea, v. 1. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: XXXXX. Acesso em: 10 out. 2022.

SAVIANI, D. Os saberes implicados na formação do educador. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA Jr, C. (Orgs). **Formação do educador**. São Paulo: UNESP, 1996. p. 145-155.

SELDEN, S. C. (1997). Representative Bureaucracy: Examining the Linkage between Passive and Active Representation in the Farmers Home Administration. **The American Review of Public Administration**, v. 27, n. 1, p. 22–42. 2020.

SHULMAN. L. S. Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. **Harvard Educational Review**, v. 57, n. 1, p. 1-22, fev. 1987.

SILVA, A. G. **Trajetórias e construção do saber docente de professores universitários do campo do lazer**. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. 118 f.

SILVA, A. P. Pelé: análise da trajetória do “Atleta do Século” na propaganda/marketing. **Enfoques**, v. 6, n. 1, 2007.

SILVA, F. N. **Código de Conduta da Alta Administração Federal**. Brasília: Presidência da República, Comissão de Ética Pública, 2005. Disponível em: [www.ufma.br/canais/prh/boletim/codigoconduta.pdf](http://www.ufma.br/canais/prh/boletim/codigoconduta.pdf). Acesso em: 08 abril. 2022.

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

SILVA, D. S.; BORGES, C. N. F.; AMARAL, S.C.F. Gestão das políticas públicas do Ministério do Esporte do Brasil. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 29, p. 65-79, 2015.

SILVA, S. R. da; CAMPOS, P. A. F. Formação profissional em Educação Física e suas Interfaces com o Lazer. In: ISAYAMA, H. F. (Org.) **Lazer em estudo: Currículo e Formação Profissional**. Campinas: Papirus, 2010. p. 143-161.

SILVA, D. A. M.; ISAYAMA, H.F.; STOPPA, E.A.; MELLO, Vitor; MARCELLINO, N. C. **Gestão de Políticas Públicas de Esporte e Lazer: Princípios e Pressupostos Teóricos**. Brasília: Ideal, 2011.

SILVA, R. C. C.; NASCIMENTO, E. F. Movimento estudantil numa perspectiva freiriana. **Revista Ciência & Saberes**, v. 4, p. 794-901, 2018.

SILVA, Z.C.; NETTO, S. O perfil do Gestor dos centros esportivos de Lazer – Prefeitura Municipal de Manaus. **FIEP Bulletin**, v. 80, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.fiepbulletin.net/index.php/fiepbulletin>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SILVA, Daniel Neves. Getúlio Vargas. **Brasil Escola**. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/biografia/getulio-vargas.htm>>. Acesso em 09 de outubro de 2022.

SOARES, M. M.; CUNHA, E. P. **Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC)**. Ensino a Distância (EAD). Curso de Formação em Políticas Públicas de Esporte e Lazer: Módulo Avaliação. Belo Horizonte: UFMG, 2015.

SOARES, M.; GUADANINI, A. **Segundo Relatório de Indicadores dos Programas Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável: 2013-2015**. Brasil: SNELIS, 2018.

SORIANO, J. B.; WINTERSTEIN, P. J. Limites e desafios para o estudo da intervenção profissional em educação física a partir da noção de competência. **Revista Movimento**, v. 12, p. 175-195, 2006.

SOUSA, Rafael. **Regiões do Brasil**. Mundo Educação, 2021. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/as-regioes-brasil.htm>. Acesso em: 20 de jan de 2022.

SOUZA, I. História do sindicalismo no Brasil e no mundo. **Politize**, 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/sindicalismo-no-brasil-e-no-mundo/#:~:text=O%20surgimento%20do%20sindicalismo%20est%C3%A1,boa%20parte%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20europeia>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SOUZA FILHO, R. de. **Estado, burocracia e patrimonialismo no desenvolvimento da administração pública brasileira**. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul./dez., p. 20-45, 2006.

STAREPRAVO, F. A.; MEZZADRI, F. M.; MARCHI JR., W. Criação e mudanças na estrutura do Ministério do Esporte do Brasil: tensões nas definições de espaços. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 29, p. 217-228, 2015.

SILVA, A. F. Z. ; SOUZA, Juliano de; STAREPRAVO, Fernando Augusto. Gestores do esporte e visões de política esportiva no Brasil (1937-2016): uma abordagem sociológica. **Revista Motrivivência**, v. 30, p. 119-133, 2018.

STAREPRAVO, F. A.; REIS, L. J. A.; MEZZADRI, F. M.; MARCHI JÚNIOR, W. Esporte universitário brasileiro: uma leitura a partir de suas relações com o Estado. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte**, Porto Alegre, v. 31, n. 3, maio, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32892010000300009](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32892010000300009); DOI <https://doi.org/10.1590/S0101-32892010000300009>. Acesso em: 09 julh. 2020.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, 1997. p.62-69, julho/setembro.

STIGGER, M. P. **Educação física, esporte e diversidade**. Coleção Educação Física e Esportes. Campinas: Autores Associados, 2005.

STOPPA, E. A. *et al.* (Org.). **Gestão de esporte e lazer**. São Paulo: Plêiade, 2011.

TAFFAREL, C. N. Z. **Esporte na escola e o esporte de rendimento**: reafirmando o marxismo contra as ilusões e as imposturas, 2010. Disponível em: <[https://feffd.ufg.br/up/73/o/Texto\\_102\\_-\\_Esporte\\_na\\_Escola\\_e\\_o\\_Esporte\\_de\\_Rendimento\\_Celi\\_Zulke\\_Taffarel\\_.pdf](https://feffd.ufg.br/up/73/o/Texto_102_-_Esporte_na_Escola_e_o_Esporte_de_Rendimento_Celi_Zulke_Taffarel_.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2019.

TAFFAREL, C. N. Z.; SANTOS JUNIOR, C. de L. Política nacional do esporte: as consequências do desmonte do Ministério do Esporte. **Motrivivência**, v. 31, n. 60, p. 1-33, out./ dez., 2019.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TARDIF, M.; RAYMOND, D. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. **Educação & Sociedade**, v. 21, n.73, p. 209-244, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302000000400013>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

TAVARES, A. L. **As competências dos gestores públicos de esporte**. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

TEIXEIRA, M. R. *et al.* Esporte, fundo público e pequena política: os reveses de um orçamento (r)emendado. **Movimento**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 593-606, 2018.

TEIXEIRA, M. R. et al. Política social de esporte e lazer no governo Lula: o Programa Esporte e Lazer da Cidade. **Licere**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 134-161, set. 2014.

TERRIEN, J. Saber da experiência, identidade e competência profissional: como os docentes produzem sua profissão. **Revista Contexto e Educação**, UNIJUI, v.12, n. 48, 1997.

TUBINO, M. J. G. **Estudos brasileiros sobre esporte: ênfase no esporte-educação**. Maringá: Eduem, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Home**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/inicio/index.htm>>. Acesso em: 10 set. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFMG. Comitê de Ética e Pesquisa – COEP. Disponível em: <https://www.ufmg.br/bioetica/coep/>. Acesso em: 16 junh. 2020.

UNESCO, S. I. **Education: Right to Education**. 1978. Disponível em: <http://portal.unesco.org/education/en/ev.php->

UNGHERI, B. O. **A atuação profissional em Políticas Públicas de Esporte e Lazer**: saberes e competências. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) - Escola de Educação

Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

UNGHERI, B. O.; ISAYAMA, H. F. Os saberes e a formação profissional em lazer: uma análise no campo das políticas públicas. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 98, p. 389-409, 2017.

UNGHERI, B. O.; ISAYAMA, H. F.; SILVA, L. P.; GOMES, C. L. Inserção do lazer e do esporte na agenda pública brasileira: limitações, desafios e possibilidades. *In*: SOARES, M. M.; ISAYAMA, H. F.; PINTOS, A. E. (Org.). **Monitorando e avaliando políticas de esporte e lazer no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2018. p. 9-30.

VAZ, A. F. Políticas públicas para o esporte e o lazer em Santa Catarina: reflexões e considerações. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v.12, n. 1, p. 89, 2001.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, p. 765-790, 2013.

VEIGA-NETO, A. Michel Foucault e os estudos culturais. *In*: COSTA, M. V. (org.). **Estudos culturais em educação: mídia, arquitetura, brinquedo, biologia, literatura, cinema**. Porto Alegre: EdUFRGS, 2000. p. 37-69.

VERONEZ, L. F. **Quando o Estado joga a favor do privado**: as políticas de esporte após a Constituição de 1988. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Faculdade de Educação Física, 2005.

VIANA, R. R.; TOKARSKI, C. P. Burocracia Representativa: uma (re)produção de desigualdades de gênero e raça no setor público federal, **NAU**, v. 10, p. 1, 2019.

VIEIRA, L. H. S.; SILVEIRA, S. de F. R. ; FERREIRA, M. A. M.; TEIXEIRA, K. M. D. **Estudos sobre a Gestão do Programa Esporte e Lazer da Cidade**. Brasília: Ideal, 2011.

WEISZFLÖG, W. **Michaelis**: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos. 2009.

ZABALA, A. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOTOVICI, S. A. *et al.* Políticas públicas de esporte e lazer no Brasil e possibilidades de intersetorialidade. **Licere**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, 2013.

## APÊNDICE I - ROTEIRO PROVISÓRIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Dados do Entrevistado (a):
Data:
Nome do entrevistado:
Idade:
Local da entrevista:

### QUESTÕES:

Questões
1 – Fale sobre a sua trajetória pessoal.
2 – Fale sobre a sua trajetória profissional.
3 – Em quais lugares trabalhou e quais experiências adquiriu nesses locais?
4 – O que pode ser destacado na sua trajetória pessoal e profissional que possa ter contribuído com a sua formação e atuação profissional no campo do esporte e do lazer?
5 – Como foi o processo de entrada na secretaria responsável pelo esporte de participação do Ministério do Esporte? Por quem e por quais motivos foi convidado a assumir tal função?
6 – Quais eram as suas atribuições? Como você percebe tais atribuições?
7 – Qual era a estrutura da secretaria nacional (física, orçamentária, humana) no período em que atuou como Secretário(a) Nacional?
8 – Sobre a formação do quadro para a atuação na política de esporte e lazer: você buscou agregar perfis que atendessem as demandas da área, inclusive aquelas que, porventura, não eram do seu domínio?
9 – Quais eram os programas, projetos e ações que estiveram sob a sua responsabilidade? Do que se tratavam e como eram desenvolvidos?
10 – Quais os principais limites encontrados na gestão da Secretaria Nacional do Ministério do Esporte?
11 – Que estratégias utilizou para administrar e/ou superar tais limites na gestão da Secretaria Nacional do Ministério do Esporte?
12 – Quais pessoas, grupos e contextos contribuíram para a sua atuação frente à Secretaria Nacional do Ministério do Esporte?
13 – Com se deram as relações políticas e institucionais? Elas interferiam na sua atuação?
14 – Você recebeu algum tipo de formação para atuar na gestão de políticas públicas de esporte

<b>Questões</b>
e lazer neste período? Onde e como ocorreu essa formação?
15 – Quais saberes e conhecimentos você considera necessários para atuar na gestão de políticas públicas de esporte e lazer?
16 – Analise a sua atuação frente à gestão da secretaria nacional do Ministério do Esporte.
17 – Quais desafios estavam colocados após a sua saída da gestão federal para o campo das políticas públicas de esporte e de lazer?
18 – Você seguiu acompanhando a pauta do esporte e do lazer no âmbito das políticas públicas após a sua saída da gestão federal? Quais desafios estão colocados na atualidade?

## APÊNDICE II – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### **Pesquisa: “Trajetórias, saberes e ações dos(as) gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer no Ministério do Esporte (2003-2018)”**

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“Trajetórias, saberes e ações dos(as) gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer no Ministério do Esporte (2003-2018)”** da doutoranda Ana Elenara da Silva Pintos e coordenada pelo pesquisador responsável Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama, ambos do Programa Interdisciplinar de Pós-Graduação em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as trajetórias dos(as) gestores(as) que chefiaram as Secretarias Nacionais do Ministério do Esporte (SNDEL e SNELIS), as quais eram responsáveis pelo esporte de participação, seus saberes e escolhas realizadas e justificativas, os desdobramentos dessas políticas públicas, assim como pelos desafios postos a esses direitos na agenda política do país.

Para a realização da pesquisa de campo, utilizaremos as entrevistas semi-estruturadas que serão analisadas para fins desse estudo como fonte de informações. Estas entrevistas serão gravadas, transcritas e analisadas para fins desse estudo como fonte de informações.

Os responsáveis pela pesquisa se comprometem em garantir o anonimato e o sigilo absoluto no tratamento das informações que só serão disponibilizadas para os envolvidos nessa pesquisa. Para tanto, os dados coletados serão mantidos no Oricolé – Laboratório sobre Formação e Atuação Profissional em Lazer da UFMG, pelo período mínimo de 5 anos, conforme Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Os sujeitos serão identificados apenas por um número ou nome fictício escolhido pela equipe de pesquisadores e a identidade dos voluntários não será revelada publicamente. A coleta de dados se iniciará após a aprovação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

As entrevistas serão realizadas individual e presencialmente. Para coletar esses dados a doutoranda entrará em contato com os voluntários para agendar a data e horário, de acordo com a disponibilidade de cada um.

Esclarecemos que todas as despesas relacionadas com este estudo serão de responsabilidade do doutorando, não havendo qualquer forma de remuneração financeira para os voluntários. Asseguramos total liberdade aos participantes que poderão se recusar a participar ou mesmo retirar seu consentimento sem qualquer tipo de ônus para ambas as partes envolvidas (pesquisados e pesquisadores).

Entendemos que este estudo poderá contribuir para avançarmos no debate do papel do gestor público federal de esporte e lazer na condução das políticas públicas de direito; os saberes e conhecimentos necessários para atuação na gestão de políticas públicas de esporte e lazer; bem como,

os desafios que estão colocados a estes direitos na agenda política do País. Neste sentido, a participação dos sujeitos envolvidos no programa de coleta de dados é fundamental.

Com o objetivo de evitar possível desconfortos e riscos aos participantes da pesquisa, na etapa de coleta de dados, buscaremos um local seguro e confortável equipado com aparelhos de captação de imagem e áudio. Após a análise dos dados os resultados da pesquisa serão divulgados somente no meio acadêmico (congressos, seminários, periódicos). Assumimos o dever de tornar público o resultado desta pesquisa e reiteramos nossa disponibilidade na prestação de esclarecimentos, em qualquer etapa do estudo. Para tal, o Prof. Dr. Hélder Isayama pode ser contatado pelos fones (031) 99278-9501 ou (0031) 3409-2337 – como também pelo seguinte endereço: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, CELAR – Centro de Estudos de Lazer e Recreação, Av. Presidente Carlos Luz, 4664/Campos UFMG, Pampulha, Belo Horizonte – MG. Também destacamos que cada entrevistado receberá, via correio, uma cópia deste documento. Havendo a necessidade de maiores explicações, divulgamos os dados do Comitê de Ética da UFMG (COEP) para esclarecimentos estritamente relacionado às dúvidas de ordem ética: Av. Antônio Carlos, 6627 – Unidade Administrativa II, 2º andar, sala 2005 – telefone (31) 3409-4592.

**Assim, se você entendeu a proposta de pesquisa e concorda em ser voluntário favor assinar abaixo dando o seu consentimento formal.**

Desde já, agradecemos pela compreensão e voluntariedade.

Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama  
Professor orientador da pesquisa

Ana Elenara da Silva Pintos  
Doutoranda

Eu, \_\_\_\_\_, portador do CPF  
\_\_\_\_\_ e RG \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa intitulada:  
**“Trajetórias, saberes e ações dos(as) gestores(as) públicos(as) de esporte e lazer no Ministério do Esporte (2003-2018)”**

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do/a voluntário/a

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama  
Professor orientador da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Ana Elenara da Silva Pintos  
Doutoranda