


Nos Bastidores do Esporte Municipal: Perfil dos Secretários, Estrutura Administrativa e Políticas Públicas de Esporte no Estado do Ceará (2017–2020)

Behind the Scenes of Municipal Sport: Profile of Sports Secretaries, Administrative Structure, and Public Sports Policies in the State of Ceará (2017–2020)

Entre Bastidores del Deporte Municipal: Perfil de los Secretarios, la Estructura Administrativa y las Políticas Públicas de Deporte en el Estado de Ceará (2017–2020)

Basilio Rommel Almeida Fechine 

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceara - IFCE, Brasil - rommel@ifce.edu.br

Thaylane Bastos Santos Fechine 

Rede Cedes - Rede Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer (Cedes), núcleo Ceará, Brasil - thaybsantos@gmail.com

Antônio Ulisses Sousa Júnior 

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE, Brasil - ulissesjunior@ifce.edu.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo caracterizar o perfil dos secretários e das secretarias municipais de esporte do Estado do Ceará, considerando sua distribuição nas regiões de planejamento econômico-geográfico estabelecidas pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE (Ceará, 2015), no período correspondente às gestões/mandatos de 2017 a 2020. A pesquisa adotou como delineamento metodológico um recorte transversal, de natureza quantitativa, descritiva e exploratória, envolvendo 50 secretários municipais em um universo composto por 184 municípios cearenses. Para a análise descritiva e estatística das variáveis foram empregados os softwares Microsoft Office Excel 2020 e SPSS 2020. Os resultados indicaram um perfil sociodemográfico homogêneo, caracterizado pela predominância absoluta de homens e pela ausência significativa de mulheres em cargos de liderança, evidenciando a persistência de padrões de desigualdade e exclusão de gênero na gestão esportiva. Observou-se, ainda, a predominância de gestores com formação superior em áreas vinculadas ao esporte; a execução de projetos voltados prioritariamente para o Esporte Educacional e de Participação; limitações estruturais decorrentes de infraestrutura esportiva restrita e pouco diversificada; forte dependência de recursos oriundos do orçamento municipal; e reduzida participação popular nos processos decisórios estratégicos do setor. Nesse contexto, destaca-se a relevância de investimentos em pesquisas que analisem o perfil dos gestores e suas práticas em âmbito regional, como subsídio ao monitoramento, ao aprimoramento e à valorização das políticas públicas esportivas. Tal perspectiva reafirma o esporte como expressão da cidadania e instrumento de desenvolvimento social, em consonância com a Constituição Federal de 1988, a qual, em seu Artigo 217, reconhece o esporte como direito de todos e dever do Estado, determinando sua promoção como componente essencial dos direitos sociais.

Palavras-chave: Gestão Municipal; Gestão esportiva; Esporte e Lazer; Políticas públicas.

Abstract

This study aimed to characterize the profile of municipal sports secretaries and departments in the state of Ceará, considering their distribution across the economic-geographic planning regions established by the Institute of Economic Research and Strategy of Ceará – IPECE (Ceará, 2015), during the period corresponding to the administrations/mandates from 2017 to 2020. The research adopted a cross-sectional, quantitative, descriptive, and exploratory design, involving 50 municipal secretaries in a universe composed



of 184 municipalities in Ceará. Microsoft Office Excel 2020 and SPSS 2020 software were used for the descriptive and statistical analysis of the variables. The results indicated a homogeneous sociodemographic profile, characterized by the absolute predominance of men and the significant absence of women in leadership positions, highlighting the persistence of patterns of inequality and gender exclusion in sports management. Furthermore, a predominance of managers with higher education in areas related to sports was observed. The implementation of projects primarily focused on Educational and Participatory Sports; structural limitations resulting from restricted and poorly diversified sports infrastructure; strong dependence on resources from the municipal budget; and reduced popular participation in the sector's strategic decision-making processes. In this context, the relevance of investments in research that analyzes the profile of managers and their practices at the regional level stands out, as a subsidy for monitoring, improving, and valuing public sports policies. This perspective reaffirms sport as an expression of citizenship and an instrument of social development, in line with the 1988 Federal Constitution, which, in its Article 217, recognizes sport as a right of all and a duty of the State, determining its promotion as an essential component of social rights.

Keywords: Municipal Management; Sports Management; Sports and Leisure; Public Policies.

Resumén

Español Este estudio tuvo como objetivo caracterizar el perfil de los secretarios y departamentos deportivos municipales en el estado de Ceará, considerando su distribución en las regiones de planificación económico-geográfica establecidas por el Instituto de Investigación Económica y Estrategia de Ceará - IPECE (Ceará, 2015), durante el período correspondiente a las administraciones/mandatos de 2017 a 2020. La investigación adoptó un diseño transversal, cuantitativo, descriptivo y exploratorio, involucrando a 50 secretarios municipales en un universo compuesto por 184 municipios de Ceará. Se utilizó el software Microsoft Office Excel 2020 y SPSS 2020 para el análisis descriptivo y estadístico de las variables. Los resultados indicaron un perfil sociodemográfico homogéneo, caracterizado por el predominio absoluto de hombres y la ausencia significativa de mujeres en puestos de liderazgo, destacando la persistencia de patrones de desigualdad y exclusión de género en la gestión deportiva. Además, se observó un predominio de gerentes con educación superior en áreas relacionadas con el deporte. La implementación de proyectos se centró principalmente en el Deporte Educativo y Participativo; limitaciones estructurales resultantes de una infraestructura deportiva restringida y poco diversificada; Fuerte dependencia de los recursos del presupuesto municipal; y reducida participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones estratégicas del sector. En este contexto, destaca la relevancia de invertir en investigación que analice el perfil de los gestores y sus prácticas a nivel regional, como apoyo para el seguimiento, la mejora y la valoración de las políticas públicas deportivas. Esta perspectiva reafirma el deporte como expresión de ciudadanía e instrumento de desarrollo social, en consonancia con la Constitución Federal de 1988, que, en su artículo 217, reconoce el deporte como un derecho de todos y un deber del Estado, determinando su promoción como un componente esencial de los derechos sociales.

Palabras clave: Gestión Municipal; Gestión deportiva; Deportes y Ocio; Políticas públicas.

Introdução

O esporte, historicamente vinculado a cultura, ao lazer e à saúde de uma sociedade, ultrapassou, nas últimas décadas, a condição de mera prática recreativa para se consolidar como um direito social e humano reconhecido internacionalmente. Esse reconhecimento, representa um marco na formulação de políticas públicas que visam garantir o acesso democrático às práticas corporais, especialmente em contextos de vulnerabilidade social. Condição, que representa a situação de muitas regiões do Brasil, em específico do estado do Ceará.

As Políticas públicas, são um conjuntos de ações, programas e medidas desenvolvidas pela administração para enfrentar problemas sociais, econômicos, políticos ou culturais com vistas a atender às necessidades da população. Essas políticas são formuladas, implementadas e avaliadas pelos governos, sejam eles federal, estadual ou municipal, e podem abranger uma variedade de áreas, em especial nesta pesquisa, o esporte municipal.

Para Delgado Lacoba (2005), os municípios constituem-se como as instâncias do setor público que apresentam maior dinamismo na promoção e no desenvolvimento material das práticas

desportivas, assumindo, nesse contexto, a centralidade da gestão do esporte no âmbito da administração pública.

Segundo Januário (2011), as políticas públicas desportivas constituem um conjunto articulado de decisões, diretrizes e ações formuladas e executadas pelo poder público municipal, com o objetivo de fomentar, orientar, apoiar e regular o desenvolvimento do esporte no âmbito local. A efetividade dessas políticas está diretamente condicionada à participação ativa, contínua e corresponsável da população, bem como ao engajamento das organizações e associações locais, elementos centrais para a consolidação de processos de governança participativa no campo esportivo.

Essas ações incluem a formulação de leis, programas, projetos e medidas administrativas, bem como a alocação de recursos e a prestação de serviços públicos.

A importância das políticas públicas reside no seu papel central na promoção do bem-estar social, na redução das desigualdades, na proteção dos direitos humanos e na garantia do desenvolvimento sustentável. Elas representam a expressão concreta do compromisso do Estado com o atendimento às necessidades e demandas da sociedade, buscando equilibrar interesses individuais e coletivos.

Diversas convenções, cartas e declarações de organismos multilaterais internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU/ UNESCO) e o Comitê Olímpico Internacional (COI), legitimam o esporte como componente essencial para o desenvolvimento humano, a cidadania e a promoção da paz, e são usadas como alicerces consultivos e referenciais para a formulação de diversas políticas públicas em cenário global.

A primeira menção indireta ao esporte como direito público pode ser encontrada no Artigo 24 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, que assegura a todo cidadão, o direito ao descanso e ao lazer, incluindo o limite de horas a serem trabalhadas e suas por venturas férias, afirmando que:

“Todo ser humano tem direito ao repouso e ao lazer, inclusive à limitação razoável das horas de trabalho e a férias periódicas remuneradas” (ONU, 1948, Art. 24).

A Convenção sobre os Direitos da Criança, adotada pela Assembleia Geral da ONU, foi um outro importante avanço sobre o tema, pois reconheceu explicitamente o direito ao jogo, a brincadeira (lúdico) e à atividade recreativa, como fundamentais para o desenvolvimento integral da criança. Afirmando, no respectivo artigo 31, que os Estados partes devem:

“...reconhecer à criança o direito ao descanso e ao lazer, de se envolver em brincadeiras e atividades recreativas apropriadas à idade da criança, e de participar livremente da vida cultural e das artes” (ONU, 1989).

Comumente, o presente artigo referendado, tem servido de balizador para a elaboração de programas e projetos de esporte educacional e inclusivo, reforçando o papel do esporte como fomentador no desenvolvimento infantil e na promoção de ambientes saudáveis de convívio.

A Carta Internacional de Educação Física e Esporte da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), originalmente promulgada em 1978 e revisada em 2015, constitui um dos documentos internacionais mais relevantes ao afirmar o esporte como um direito humano universal. O documento estabelece que todas as pessoas têm direito à prática do esporte e que os poderes públicos — nos âmbitos federal, estadual e municipal — devem atuar de forma integrada para garantir as condições logísticas necessárias ao acesso a equipamentos, instalações e materiais adequados à sua prática (ONU, 2015).

Nesse sentido, a Carta ressalta que os Estados têm a responsabilidade de assegurar que todas as pessoas, sem qualquer tipo de discriminação, tenham acesso às práticas corporais, esportivas e recreativas, reconhecendo-as como elementos fundamentais da formação cidadã e da promoção da qualidade de vida. Ao reafirmar o esporte como um direito social, o documento orienta a



formulação de políticas públicas comprometidas com a inclusão, a equidade e o desenvolvimento humano. Ressaltando que:

“A prática da educação física, da atividade física e do esporte é um direito fundamental para todos” (UNESCO, 2015, Art. 1, p. 6).

A Carta Internacional de Educação Física e Desporto da ONU (2015) também destaca que a oferta dessas práticas deve respeitar princípios de igualdade de oportunidades, inclusão, não discriminação e sustentabilidade, reforçando o papel do esporte na promoção da dignidade humana, da paz e da cidadania.

A Resolução da Assembleia Geral da ONU que estabeleceu os “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Figura 1)” para as cidades, destaca que:

“O esporte é um importante facilitador do desenvolvimento sustentável. Contribui para a paz e para a tolerância, além de promover empoderamento social, inclusão e saúde” (ONU, 2015).

Figura 1. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Fonte: Habitability (2023).

Em suma, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para as cidades compreendem um conjunto integrado de diretrizes globais que visam à erradicação da pobreza e da fome, à promoção da saúde, do bem-estar, da educação de qualidade e da igualdade de gênero, bem como à garantia do acesso à água potável, ao saneamento e à energia limpa e acessível. Esses objetivos também contemplam o incentivo ao trabalho decente e ao crescimento econômico, ao fortalecimento da indústria, da inovação e da infraestrutura, à redução das desigualdades e à construção de cidades e comunidades sustentáveis. Ademais, os ODS enfatizam a adoção de padrões responsáveis de consumo e produção, o enfrentamento das mudanças climáticas, a preservação da vida na água e em ambientes terrestres, a promoção da paz, da justiça e de instituições eficazes, além do fortalecimento de parcerias e dos meios de implementação para o desenvolvimento sustentável.

Quanto, ao tema sustentabilidade, a “Agenda 2030” da ONU (2015) enfatiza, reconhece e implica o esporte como facilitador do desenvolvimento sustentável. No seu preâmbulo e nos documentos complementares, o esporte é citado como instrumento importante para: Promoção da educação, Saúde e bem-estar, Igualdade de gênero e Inclusão social e paz.

No entanto, duas décadas após a promulgação da Carta Internacional, a ONU (2021), reconheceu que “o direito de brincar e de praticar esportes” tem sido frequentemente ignorado ou desrespeitado. Pois como reflete Antônio Guterres, secretário-geral da ONU:

“Nos anos 2000, o esporte também fazia parte dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio. Na Agenda 2030, a Assembleia Geral reconheceu a atividade como “um importante facilitador do desenvolvimento sustentável”, destacando a promoção da tolerância e respeito, além das contribuições para o empoderamento das mulheres e dos jovens, indivíduos e comunidades”.

Segundo Antônio Guterres, o esporte:

“... é uma das grandes buscas humanas, um modelo de trabalho em equipe, uma plataforma de excelência individual, um motor de crescimento econômico para toda a sociedade” (ONU, 2021).

“... usar este poder para construir pontes de amizade e coexistência, para promover estilos de vida saudáveis e para avançar nosso trabalho para alcançar um desenvolvimento sustentável e inclusivo e até 2030 Agenda.” (ONU, 2021).

Para Antônio Guterres o esporte é referendado de forma explícita como instrumento de desenvolvimento e de paz na Agenda 2030, que orienta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse reconhecimento legitima o investimento em políticas públicas de esporte como parte dos compromissos globais para erradicação da pobreza, promoção da saúde, educação de qualidade e redução das desigualdades (ONU, 2021).

A Carta Olímpica/COI numa perspectiva consoante, enfatiza a necessidade da adoção de padrões comportamentais e éticos na gestão esportiva e nas suas práticas, sobretudo no âmbito das relações institucionais. Estabelecendo um conjunto de valores orientadores, entre os quais se destacam: a dignidade humana; a promoção da paz; a integração do esporte à cultura e à educação; a não discriminação em qualquer de suas formas; o reconhecimento do esporte como um direito humano; o incentivo à educação multicultural e intelectual por meio do esporte; e o princípio do esporte para todos (Abreu e Müller, 2015).

Nesta compreensão conceitual, a importância das políticas públicas, reside no seu papel central na promoção do bem-estar social, na redução das desigualdades, na proteção dos direitos humanos e na garantia do desenvolvimento sustentável. Elas representam a expressão concreta do compromisso do Estado com o atendimento às necessidades e demandas da sociedade, buscando equilibrar interesses individuais e coletivos.

É possível identificar que o sistema político e toda a estrutura gestora dos governos municipais, estaduais e federal exercem papel significativo na sociedade, ao captar demandas oriundas de diferentes estratos populacionais e propor soluções – ou a ausência delas – por meio de aplicações gerenciais que se materializam na operacionalização técnica das políticas públicas.

Entre essas instituições governamentais, destacam-se as secretarias ou coordenadorias, enquanto setores específicos incumbidos da execução de ações de curto, médio e longo prazo, dirigidas a parcelas expressivas da população. Notabilizam-se, especialmente, as Secretarias de Educação, Saúde, Segurança, Economia, Trabalho e Esporte. Esta última se destaca pela abrangência do fenômeno esportivo, considerado mundialmente relevante (Pires, 2005; Mazzei e Rocco Júnior, 2017), seja pelo número de participantes, pela visibilidade midiática, pelos vultosos orçamentos envolvidos ou pela realização de megaeventos. Segundo Azevedo (2009), entre 1995 e 2005, o Produto Interno Bruto (PIB) do esporte brasileiro apresentou média de 10,86%, superando setores tradicionais da economia nacional, o que evidencia o avanço e a consolidação do setor esportivo no país.

Essas pastas institucionais devem (ou deveriam) operar sob uma lógica sistemática e com filosofias organizacionais próprias, demandando qualificação contínua para a tomada de decisões estratégicas e de longo prazo. Suas ações transcendem a política, exigindo integração de conhecimentos técnicos e administrativos que dialoguem de forma transversal com outras áreas do



saber, como sociologia, finanças, gestão de projetos, recursos humanos e marketing, entre outras. Compreender esses processos gerenciais e sua articulação com as atividades cotidianas de secretários e coordenadores exige tempo, eficiência e transparência, uma vez que envolvem, primordialmente, o domínio das estruturas organizacionais e das atividades político-administrativas. Além disso, tais processos estão sujeitos à avaliação pública, seja pela sociedade civil ou por órgãos especializados.

Como destacam Pires e Lopes (2001), a gestão do esporte não emerge de maneira espontânea, mas é resultado de um longo processo histórico de amadurecimento e evolução. Nesse contexto, Mazzei, Amaya e Bastos (2013) ressaltam que, diante das especificidades do esporte e de sua gestão ao longo do tempo, surge no Brasil a área de gestão esportiva, com o objetivo de consolidar sua relevância acadêmica e estabelecer princípios norteadores, tais como planejamento, direção, controle e avaliação, em consonância com a teoria administrativa aplicada ao esporte.

No âmbito da gestão desportiva, diversos estudos relatam que o gestor desportivo está inserido em um contexto de múltiplas atribuições, devendo possuir competências e habilidades específicas para o desempenho de suas funções administrativas (Quinaud et al., 2019). Esse panorama remete a uma reflexão já enfatizada há mais de uma década: a gestão do esporte permanece em contínua evolução, ancorada em um vasto campo de intervenção social. Assim, ao conceituar essa área, é necessário considerar seis dimensões fundamentais: polissemia, dimensão híbrida, tecnologia específica, contextualização, nível de intervenção e âmbito de intervenção (Pires e Lopes, 2001).

As pesquisas sobre o perfil do gestor desportivo, seja em ambientes públicos ou privados no Brasil, ainda são relativamente recentes e apresentam uma produção científica limitada, embora em expansão, com distintas abordagens em relação aos setores investigados e aos perfis dos gestores analisados. Zanatta et al. (2018), em uma revisão sistemática que abrangeu o período de 2004 a 2016, analisaram 19 estudos selecionados, classificados conforme os estados brasileiros, as dimensões territoriais e as características laborais. As análises englobaram demandas nacionais e regionais nos estados do Amazonas, Distrito Federal, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, envolvendo os seguintes cargos da administração esportiva (conforme o quadro 1).

Quadro 1. Cargos de atuação na administração esportiva.

Cargos da atuação na administração esportiva	Técnicos governamentais	Dirigentes de clubes de futebol	Administradores de clubes socioculturais e esportivos
Presidentes e vice-presidentes de federações e confederações	Dirigentes máximos de organizações futebolísticas	Gestores esportivos de instituições públicas	Gestores de equipes de voleibol
Gestores de esporte universitário	Dirigentes de federações esportivas	Gestores de centros esportivos públicos e privados	Gestores de academias
Gestores de academias fitness	Gestores esportivos / secretários municipais	Gestores de organizações esportivas de basquetebol	Revisão sistemática período de 2004 a 2016

Fonte: Adaptado de Zanatta et al. (2018).

Como resultado, o estudo buscou organizar os cargos identificados por Zanatta et al. (2018), elaborando um quadro descritivo que permitisse estratificar as áreas de atuação da administração esportiva, com fins didáticos de compreensão. No quadro 2 a seguir, estão descritos os seguintes critérios analíticos: cargos, descrição da atuação, âmbito de atuação e tipo de organização.

Quadro 2. Categorias de Gestores e Dirigentes no Campo da Gestão do Esporte.

Categoria Profissional	Descrição da Atuação	Âmbito de Atuação	Tipo de Organização
Técnicos governamentais	Profissionais responsáveis pela elaboração, execução e monitoramento de políticas públicas esportivas.	Público	Governo municipal, estadual ou federal
Dirigentes de clubes de futebol	Lideranças responsáveis pela administração, planejamento estratégico e tomada de decisão no futebol profissional ou amador.	Privado / Associativo	Clubes de futebol
Administradores de clubes socioculturais e esportivos	Gestores que articulam práticas esportivas, sociais e recreativas dentro de clubes tradicionais.	Privado / Associativo	Clubes sociais e recreativos
Presidentes e vice-presidentes de federações e confederações	Responsáveis pela representação institucional e governança de modalidades esportivas.	Associativo	Federações e confederações esportivas
Dirigentes máximos de organizações futebolísticas	Lideranças que comandam entidades reguladoras ou organizadoras relacionadas ao futebol.	Associativo / Privado	Ligas e entidades futebolísticas
Gestores esportivos de instituições públicas	Operam programas, equipamentos e projetos esportivos ligados ao setor público.	Público	Secretarias, autarquias e institutos
Gestores de equipes de voleibol	Responsáveis por planejar, coordenar e administrar equipes competitivas de voleibol.	Privado / Associativo	Clubes e instituições esportivas
Gestores de esporte universitário	Coordenam programas esportivos acadêmicos, competições e infraestrutura universitária.	Público / Privado	Universidades e centros acadêmicos
Dirigentes de federações esportivas	Organizam, regulam e coordenam competições e ações institucionais de modalidades esportivas.	Associativo	Federações regionais
Gestores de centros esportivos públicos e privados	Administram espaços e equipamentos esportivos múltiplos, garantindo operação e atendimento ao público.	Público / Privado	Centros esportivos
Gestores de academias	Coordenam serviços e rotinas administrativas em academias de musculação e ginástica.	Privado	Academias tradicionais
Gestores de academias fitness	Atuam na gestão de centros fitness focados em treinamento funcional, wellness e condicionamento físico.	Privado	Academias e studios fitness
Gestores esportivos / secretários municipais	Responsáveis pela gestão política, administrativa e financeira do esporte no município.	Público	Secretarias municipais de esporte
Gestores de organizações esportivas de basquetebol	Administram clubes, ligas e projetos sociais ligados ao basquetebol.	Privado / Associativo	Organizações de basquetebol

Fonte: Dados da pesquisa/adaptado pelos autores.

O Quadro 2 evidencia a complexidade do campo da gestão do esporte, ao demonstrar que as funções gerenciais e diretivas se distribuem por diferentes níveis organizacionais, esferas de atuação e tipos de instituições, públicas e privadas. Revela-se, assim, uma coexistência entre os setores público, privado e associativo, indicando uma governança esportiva no Brasil que não se restringe a um único modelo institucional. Essa governança encontra-se estruturada e alicerçada a partir de arranjos híbridos, especialmente evidentes em entidades como clubes esportivos, federações, organizações futebolísticas e universidades, nas quais práticas de gestão pública e privada frequentemente se sobrepõem.

Esse panorama amplo contribui para a compreensão de que a gestão do esporte se constitui como um campo heterogêneo e interdisciplinar, no qual diferentes perfis profissionais coexistem e



demandam formações, competências e responsabilidades distintas. Essa diversidade e pluralidade reforçam a importância de abordagens analíticas que considerem as especificidades de cada contexto organizacional, bem como os desafios de governança, profissionalização e articulação institucional presentes no sistema esportivo, em especial, no âmbito do presente estudo, ao analisar as secretarias municipais de esporte do estado do Ceará.

Embora se trate de um campo de investigação heterogêneo, interdisciplinar e plural, constata-se que a temática relacionada às características do gestor esportivo ainda se apresenta de forma incipiente na literatura especializada, sendo ainda mais escassas as investigações voltadas ao perfil dos secretários municipais de esporte e às estruturas administrativas de suas respectivas pastas. Tal lacuna evidencia a necessidade de aprofundamento metodológico e de ampliação da produção e divulgação científica, com vistas a fortalecer a compreensão dos fundamentos conceituais, organizacionais e funcionais que estruturam esse campo profissional, bem como das políticas públicas esportivas a ele associadas.

Diante da multiplicidade conceitual e da constante evolução na compreensão das habilidades e competências requeridas para a gestão esportiva, o presente estudo tem como objetivo caracterizar o perfil dos secretários municipais de esporte e das respectivas secretarias do Estado do Ceará. Buscando-se, especificamente, analisar a realidade sociodemográfica dos gestores, a estrutura organizacional e logística das secretarias, os projetos e programas desenvolvidos, os recursos financeiros disponíveis e os equipamentos utilizados na implementação das políticas públicas esportivas junto às comunidades.

Nesse sentido, a investigação concentra-se no período de 2017 a 2020, anterior à pandemia da Covid-19, internacionalmente reconhecido como contexto pré-pandêmico. Tal recorte temporal justifica-se por representar um intervalo marcado por um hiato informacional, no qual se observam dados represados sobre temáticas relacionadas, sobretudo, às ações governamentais e às políticas públicas de esporte direcionadas à população, conferindo maior consistência analítica à compreensão da gestão esportiva municipal no período estudado.

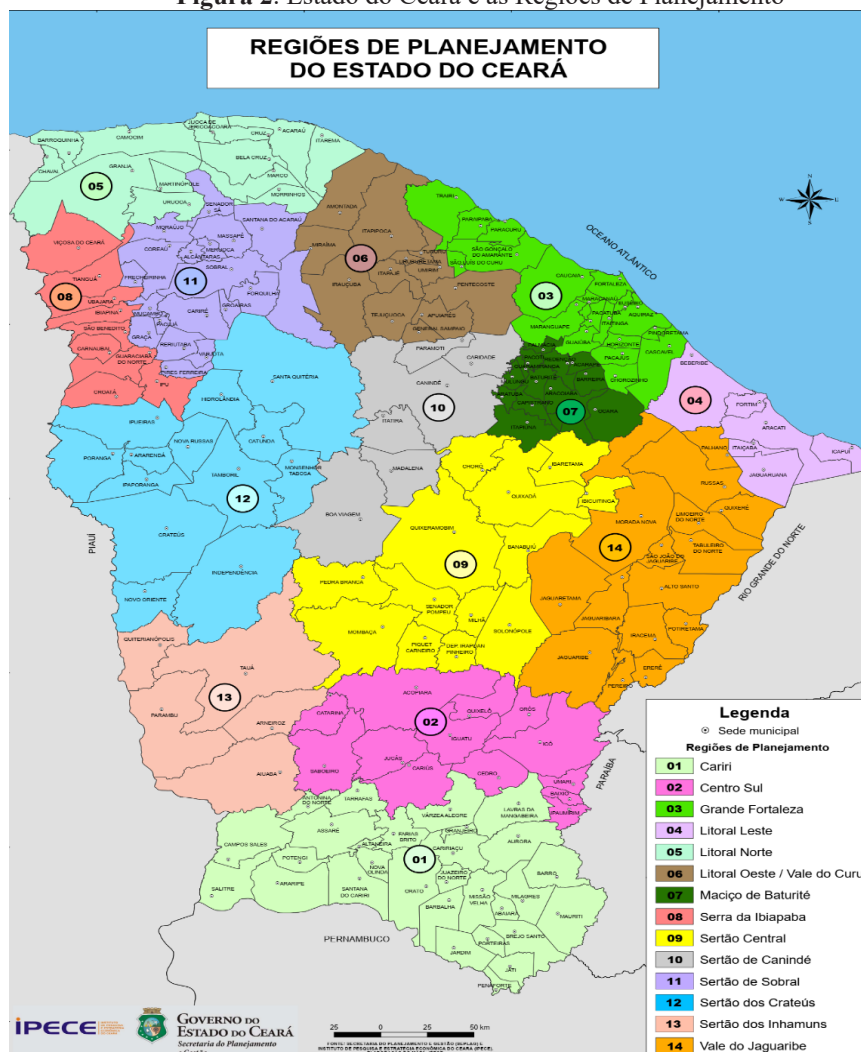
Métodos

Para proporcionar unidade metodológica, os procedimentos utilizados valeram-se de uma investigação quanti-qualitativa, com recorte transversal, tendo como base um estudo descritivo, exploratório dos discursos dos gestores e de observação dos documentos legais. Com coleta de dados via questionário aplicados diretamente com os sujeitos das pesquisas, e contendo informações pertinentes sobre sua ação gerencial frente a pasta de esporte e lazer dos municípios situados no estado do Ceará, região nordeste do Brasil.

2.1 Caracterização da amostra

A categorização amostral, partiu do setor público do estado do Ceará, respectivamente, de 50 gestores de esporte/lazer sob a responsabilidade gerencial das prefeituras municipais no período compreendido de 2017 a 2020. Consultados, de forma aleatória, por procura e resposta, via consentimento democrático; e dividido por 14 (catorze) regiões de planejamento do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará/IPECE (Ceará, 2015).

O IPECE é um órgão vinculado ao Governo do Estado do Ceará, responsável por realizar estudos, pesquisas e análises sobre a economia e o desenvolvimento socioeconômico do estado. O instituto subsidia o governo na formulação de políticas públicas, oferecendo dados estatísticos, indicadores econômicos e análises estratégicas para o planejamento estadual. As Regiões de Planejamento do Ceará são: Fortaleza, Litoral Oeste/Vale do Curu, Maciço de Baturité, Litoral Leste, Baixo Jaguaribe, Sertão de Canindé, Sertão de Quixeramobim, Sertão Central, Sertão dos Inhamuns, Sertão de Crateús, Cariri, Centro-Sul, Vale do Jaguaribe, Litoral Norte. Explicitado na figura 2.

Figura 2. Estado do Ceará e as Regiões de Planejamento


Fonte: (Ceará, 2015).

Conforme descrito no mapa acima, o estado do Ceará está administrativamente dividido em 184 municípios, organizados em 14 Regiões de Planejamento (RPs), que servem como referência para o planejamento territorial e econômico do estado.

Essas regiões foram estabelecidas pelo IPECE para facilitar a gestão pública e a implementação de políticas regionais, levando em consideração aspectos como identidade cultural, dinâmica socioeconômica e infraestrutura. Essa divisão regional, implementada pelo IPECE, permitiu, em nossa pesquisa, a identificação dos locais administrativos dos gestores catalogados, contribuindo para uma melhor leitura sobre a formulação e a execução de políticas públicas desenvolvidas nessas regiões, possibilitando compreender as formulações estratégicas dos secretários municipais de esporte do estado do Ceará. Na Tabela 1, segue descrita a divisão dos secretários municipais catalogados/categorizados pelas cidades administrativas, em regiões de planejamento.

Tabela 1. Distribuição dos Municípios por Região de Planejamento (Ceará)

Região de Planejamento	Municípios	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Cariri	Aurora, Altaneira, Barro, Farias Brito, Jati, Tarrafas, Jardim	7	14%
Centro-Sul	Acopiara, Cariús, Cedro	3	6%
Grande Fortaleza	Eusébio, Maracanaú, Pacajus, Paraipaba, Pindoretama, São Luís do Curu	6	12%
Litoral Leste	Itaiçaba	1	2%



Região de Planejamento	Municípios	Frequência (N)	Porcentagem (%)
Litoral Norte	Jijoca, Morrinhos	2	4%
Litoral Oeste / Vale do Curu	Amontada, Apuiarés, General Sampaio, Irauçuba, Itapajé, Itapipoca, Tejuçuoca, Tururu, Umirim	9	18%
Maciço de Baturité	Itapiúna	1	2%
Serra da Ibiapaba	Ubajara, Tianguá	2	4%
Sertão Central	Ibaretama, Quixadá, Quixeramobim	3	6%
Sertão de Canindé	Boa Viagem, Canindé, Caridade, Itatira, Madalena, Paramoti	6	12%
Sertão dos Crateús	–	–	–
Sertão dos Inhamuns	Tauá	1	2%
Sertão de Sobral	Pacujá, Senador Pompeu, Senador Sá, Reriutaba, Varjota	5	10%
Vale do Jaguaribe	Alto Santo, Jaguaratama, Jaguaribe, Tabuleiro do Norte	4	8%
Total		50	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela 1, a amostra foi composta representativamente por 13 áreas geográficas das 14 existentes, com distribuição percentual em destaque para o Litoral Oeste/Vale do Curu (n. 9 = 18%); Cariri (n. 7 = 14%); Grande Fortaleza (n. 6 = 12%); Sertão de Canindé (n. 6 = 12%); Sertão de Sobral (n. 5 = 10%); e Vale do Jaguaribe (n. 4 = 8%). Em contraposição, a região do Sertão de Crateús, sem nenhuma representação administrativa.

2.2 Coleta de dados e Instrumentos

Para a coleta de dados, foram utilizados como instrumentos: o Questionário da Rede CEDES e o Formulário da APRECE e documentos públicos.

O Questionário da Rede de Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer (CEDES) foi elaborado pela equipe do núcleo Ceará, em colaboração com a Associação dos Municípios do Estado do Ceará (APRECE), com o objetivo de levantar informações referentes à gestão municipal do esporte e do lazer. Enquanto que o Formulário da APRECE consistiu em um repositório de dados secundários, previamente catalogados pela associação e disponibilizados para fins de pesquisa científica, contendo informações institucionais das secretarias de esporte dos municípios cearenses.

Ambos os instrumentos contemplaram variáveis relacionadas à organização da gestão esportiva e à sua logística funcional, estruturadas nas seguintes dimensões analíticas: territorialidade regional dos gestores; características sociodemográficas; formação acadêmica; organização administrativa das secretarias; projetos desenvolvidos; equipamentos desportivos disponíveis; e recursos financeiros destinados às políticas públicas de esporte e lazer.

2.3 Análise os dados

Com a metodologia adotada, foi possível identificar a realidade sociodemográfica no âmbito da gestão, a formação acadêmica, a organização logística das secretarias, os projetos desenvolvidos, os recursos financeiros e equipamentos utilizados. Para a análise interpretativa dos dados, considerou-se a triangulação das fontes inventariadas, à luz da literatura alcançada, sistematizadas em quadros e gráficos. A análise aconteceu mediante interpretação e descrição dos dados coletados junto aos participantes gestores e documentos legais públicos.

Para aferir e catalogar as informações dos participantes investigados utilizamos como instrumentos de coleta de dados, os já mencionados: documentos públicos; questionário semiestruturado Rede CEDES; e formulário de dados da APRECE.

Para a interpretação estatística das variáveis, os dados foram tabulados e analisados no programa Microsoft Office Excel 2020. Na análise descritiva, foram utilizadas a frequência, porcentagem, média e o desvio-padrão pelo Programa SPSS 2020.

A pesquisa tomou por base a política de esporte e lazer dos municípios cearenses, subdivididos em suas regiões de planejamento econômico/geográfico organizado pelo IPECE (Ceará, 2015), no período compreendido da gestão/mandato de 2017 a 2020, anterior à pandemia da Covid-19, reconhecido globalmente como contexto pré-pandêmico. Contendo como amostra um quantitativo de 50 municípios frente aos 184 que integram o estado do Ceará.

2.4 Aspectos éticos

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo a explicação completa e detalhada sobre a natureza da pesquisa, sua justificativa, os objetivos, métodos e demais informações consideradas relevantes, autorizando sua participação voluntária. Essa pesquisa respeitou todos os aspectos éticos de abordagens realizadas com seres humanos, de acordo com a Resolução 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Resultados e Discussões

A descrição dos resultados foi realizada em tópicos de acordo com as variáveis analisadas para possibilitar a melhor compreensão sobre os dados: sociodemográficos; organização da gestão; projetos/programas estratégicos da secretaria; Equipamentos desportivos e recursos financeiro.

3.1 Dados Sociodemográfico dos Gestores

A análise dos dados sociodemográficos contemplou variáveis quanto ao gênero e a escolaridade. Seguem descritos na Tabela 2, a categorização amostral dos gestores municipais.

Tabela 2. Distribuição quanto ao gênero.

Gênero	Secretários	%
Masculino	45	90
Feminino	05	10
Total (n)	50	100%

Fonte: dados da pesquisa

A análise dos dados provenientes dos municípios cearenses evidencia uma expressiva predominância masculina nos cargos de gestão pública esportiva. Verificou-se que 90% (n = 45) das lideranças nas secretarias municipais de esporte e lazer são exercidas por homens, enquanto apenas 10% (n = 5) são ocupadas por mulheres. Esse quadro expõe uma significativa desigualdade de gênero no acesso às posições de decisão no âmbito esportivo municipal.

Outros estudos, como os de Barros Filho et al. (2013), Karnas (2013), Zanatta et al. (2018), Fachine et al. (2021, 2024) e Fachine e Fachine (2025), corroboram os dados desta pesquisa quanto à predominância do gênero masculino nas secretarias municipais de esporte.

A reduzida presença feminina em espaços de comando está relacionada a dinâmicas históricas de exclusão, que transcendem o campo esportivo e permeiam toda a estrutura da administração pública. Historicamente, o esporte consolidou-se como um espaço hegemonicamente



masculino. Essas construções sociais persistem, ainda hoje, como obstáculos concretos à ampliação da participação feminina nas instâncias decisórias.

Estudos recentes indicam que essa sub-representação não decorre da ausência de competências ou de qualificação por parte das mulheres, mas, sim, de barreiras estruturais e culturais, como a manutenção de redes profissionais masculinas, as resistências à liderança feminina e a escassez de políticas que fomentem a inclusão (Fechine et al., 2021). Tais barreiras reforçam desigualdades e limitam o potencial transformador das políticas públicas (Fechine e Fechine, 2025).

Coadunando-se a esses achados, Graminho et al. (2024) e Saloti, Saloti e Medeiros (2024), em revisão de literatura acerca do perfil do gestor esportivo brasileiro no período de 2012 a 2022, evidenciaram a manutenção de um padrão consolidado, caracterizado pela predominância do gênero masculino, faixa etária entre 30 e 50 anos, estado civil casado e formação em nível superior. Tais resultados reforçam a concentração dos cargos de gestão em perfis específicos, bem como a persistência das desigualdades de gênero nos espaços de tomada de decisão administrativa.

Num contexto em que a promoção da igualdade de gênero figura entre os pilares das democracias contemporâneas (ONU, 2015), a falta de diversidade nas lideranças compromete não apenas a justiça social, mas também a qualidade das políticas implementadas. Diante desse cenário, torna-se imperativa a implementação de estratégias que incentivem a equidade de gênero na gestão esportiva municipal. Iniciativas como programas de formação e liderança para mulheres, políticas de ação afirmativa.

Em síntese, os dados analisados não apenas revelam a predominância masculina nas secretarias municipais de esporte e lazer do Ceará, mas também reforçam a urgência de políticas afirmativas que promovam condições equitativas de acesso, permanência e ascensão para as mulheres na gestão pública esportiva.

Quanto a análise da escolaridade dos gestores municipais de esporte e lazer, a tabela 3 apresenta e discorre sobre a formação dos gestores e sua porventura indicação a uma qualificação acadêmica que alicerça ou não, sua posição para ocupação do cargo.

Tabela 3. Escolaridade dos Gestores

Formação acadêmica	Percentual (%)	Nº de gestores
Ensino Superior	58	29
Ensino Médio	38	19
Ensino Fundamental	2	1
Sem formação	2	1
Total	100	50

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme podemos observar, o levantamento sobre a formação acadêmica dos gestores municipais de esporte e lazer aponta para uma predominância de profissionais com ensino superior completo, correspondendo a 58% (n = 29) dos casos analisados. Este dado reflete um avanço significativo na qualificação daqueles que lideram a formulação e a implementação de políticas públicas no setor, evidenciando que a maioria possui no mínimo, instrução acadêmica para o desempenho nas demandas de planejamento estratégico e gestão do setor.

A formação em nível superior não é um requisito fundamental para assegurar a qualidade das políticas públicas, mas pode funcionar como balizador na execução ou sucesso das políticas públicas, sobretudo em áreas que exigem elevada capacidade técnica, como o esporte e o lazer.

Para Menezes (2009) o nível de instrução e formação do gestor do desporto é um importante preditor para que as políticas públicas de formação e capacitação sejam desenvolvidas.

Em contrapartida, observa-se que 38% (n = 19) dos gestores possuem apenas o ensino médio, o que pode indicar limitações no domínio de competências técnicas mais avançadas, necessárias para o desenvolvimento de projetos complexos e para uma gestão intersetorial eficaz. Ademais, a identificação de gestores com apenas o ensino fundamental (2%, n = 1) e a presença de um indivíduo (2%, n = 1) sem escolaridade formal declarada revelam lacunas preocupantes, que podem comprometer a efetividade das ações municipais voltadas ao esporte e lazer.

Esse cenário evidencia a urgência da implementação de políticas de formação continuada e de programas de capacitação direcionados aos gestores públicos, garantindo que todos possam desenvolver competências compatíveis com as exigências contemporâneas da administração esportiva. Acredita-se que a profissionalização da gestão esportiva é estratégica para o fortalecimento das políticas públicas e para a ampliação do acesso da população a práticas esportivas de qualidade.

Cruz (2017), ao acompanhar o percurso de quatro gestores esportivo, relata que o sucesso de cada um está intrínseco à formação acadêmica, não diferindo quanto à sua especificidade e ao investimento em qualificações, como especializações, ponto que nos leva a refletir ainda mais sobre que caminho seguir para compreender esse percurso de qualificação acadêmica.

Desta maneira, presume-se que a formação acadêmica e a constante atualização dos profissionais são fatores imprescindíveis para a construção de políticas públicas inclusivas e eficientes na área esportiva. A tabela 04, expõem a estratificação dos cursos indicados pelos gestores municipais.

Tabela 4. Áreas de Ensino superior

Curso de Graduação	Percentual (%)	Nº de Gestores
Educação Física	37.93%	11
Pedagogia	17.24%	5
História	6.90%	2
Contabilidade	6.90%	2
Teologia	3.45%	1
Fisioterapia	3.45%	1
Gestão do Esporte e Lazer	3.45%	1
Saúde Pública	3.45%	1
Direito	3.45%	1
Administração	6.90%	2
Serviço Social	3.45%	1
Biologia	3.45%	1
Total	100	29

Fonte: dados da pesquisa

Constatou-se que 37.9% (n = 11) dos gestores possuem formação em Educação Física, o que confirma a expectativa de que a gestão pública nesta pasta municipal, exigiu conhecimentos técnicos e conceituais específicos sobre o esporte, o movimento humano e as políticas públicas setoriais vinculadas a área da Educação Física. Campo de conhecimento que, enquanto campo acadêmico, oferece subsídios teóricos e críticos fundamentais para a atuação qualificada na gestão pública esportiva.

Pesquisas realizadas por Menezes (2009), Barros Filho et al. (2013), Karnas (2013), Gomes, Sarmiento e Mulatinho (2014), Zanatta et al. (2018), Cruz (2017) e Fachine et al. (2021) corroboram os dados deste estudo ao indicar que a formação em Educação Física constitui a principal área de formação dos gestores municipais de esporte do estado do Ceará.

Em relação aos achados do presente estudo, que indicam a Educação Física como a principal área de formação acadêmica entre os secretários municipais de esporte, é necessário destacar que a gestão do esporte municipal não se configura como uma simples extensão dessa área. Conforme apontam Nery et al. (2018), trata-se de um campo de natureza interdisciplinar, que articula diferentes áreas do conhecimento, as quais contribuem com informações e saberes específicos, fundamentais para subsidiar processos decisórios mais qualificados e eficazes no âmbito da gestão esportiva.

Entretanto, a segunda formação mais frequente entre os gestores é a área da Pedagogia, representando 17,2% (n = 5) dos casos, o que aponta para a valorização de competências pedagógicas e educacionais no desenvolvimento de projetos esportivos e de lazer. Esse achado reafirma, no presente estudo, que o domínio de saberes pedagógicos é crucial para a promoção de práticas esportivas orientadas à formação cidadã e ao desenvolvimento integral dos indivíduos.



Também foram identificados gestores com formação em História, Contabilidade e Administração, que, em conjunto, representam 6,9% (n = 2) dos casos, sinalizando a presença de profissionais oriundos das ciências humanas e exatas. De forma complementar, foram registrados casos isolados de gestores com formação em áreas como Teologia, Fisioterapia, Gestão do Esporte e Lazer, Saúde Pública, Direito, Biologia e Serviço Social, correspondendo a 3,45% (n = 1). Essa diversidade, ainda que em menor escala, ilustra a pluralidade de olhares e competências que podem enriquecer a formulação e a execução de políticas públicas no campo esportivo.

Outros achados, como os de Fechine et al. (2021), enfatizam que a gestão esportiva contemporânea demanda, além do conhecimento técnico, competências nas áreas de gestão, comunicação, direito e formulação de políticas públicas.

Apesar dessa diversidade formativa, a expressiva presença de graduados em Educação Física reforça a centralidade do conhecimento técnico-esportivo na gestão pública do esporte e do lazer nos municípios investigados. Esse cenário evidencia a necessidade de equilibrar a formação específica com o desenvolvimento de competências gerenciais e políticas, uma vez que a qualificação continuada se mostra fundamental para a construção de políticas esportivas eficientes, sustentáveis e alinhadas às demandas contemporâneas da sociedade. Trata-se, portanto, da exigência de um compromisso efetivo com a formulação de políticas públicas voltadas à comunidade, articulando conhecimento técnico e princípios da administração pública.

Do total de gestores investigados que informaram possuir graduação (n = 29), apenas quatro (n = 4) declararam ter concluído pós-graduação lato sensu, sendo duas em áreas afins à gestão esportiva, especificamente em Educação Física e em Gestão do Esporte, e as demais, respectivamente, nas áreas de Artes e de Saúde Pública.

3.2 Dados da organização da gestão

Para a análise dos dados relacionados à organização do trabalho da Secretaria de Esporte, as variáveis serão apresentadas e organizadas em dois blocos didáticos:

- Bloco 1 – Função de secretário e tempo de experiência administrativa; e
- Bloco 2 – Quantidade de colaboradores e planejamento estratégico da pasta.

Na Tabela 5, será aferida a existência (ou não) da secretaria enquanto pasta administrativa própria, bem como o tempo de experiência do gestor em atividades de gerenciamento administrativo, independentemente de este ter ocorrido no cargo em questão ou em outras funções correlatas ao organograma municipal.

Tabela 5. Organização da Gestão

Secretário de Esporte	Percentual (%)	Nº de Gestores
Sim	50	100%
Não	-	-
Tempo de Experiência		
<1 ano	24	48%
1 a 2 anos	04	8%
2 a 3 anos	04	8%
4 a 5 anos	11	22%
6 a 9 anos	03	6%
> 10 anos	04	8%
Total	50	100%

Fonte: dados da pesquisa

Os dados obtidos confirmam que todos os sujeitos investigados exercem, em suas respectivas secretarias, o cargo máximo de secretário municipal (n = 50; 100%), não havendo a existência de coordenadorias vinculadas a outras pastas municipais.

A maioria dos sujeitos ($n = 24$; 48%) indicou possuir tempo de experiência inferior a um ano em cargos da administração pública. Em contrapartida, 11 gestores (22%) relataram entre quatro e cinco anos de experiência. Na sequência, quatro gestores (8%) apresentaram de um a dois anos de experiência; outros quatro (8%), de dois a três anos; quatro gestores (8%), mais de dez anos; e três gestores (6%) situaram-se entre seis e nove anos de experiência em cargos da administração pública.

A gestão pública do esporte é fundamental para a promoção do esporte como direito social e como instrumento de inclusão e desenvolvimento humano. A experiência dos gestores, especialmente no momento em que assumem funções de liderança, pode ser decisiva para o sucesso de programas e políticas no âmbito municipal. Uma analogia pertinente pode ser estabelecida com a atuação docente: quanto maior o tempo de experiência de um professor, maiores são as possibilidades de adaptação diante dos desafios enfrentados. De modo semelhante, quanto maior a experiência acumulada por um gestor, maiores tendem a ser suas capacidades de adaptação e tomada de decisão.

Os dados da pesquisa evidenciaram que 48% dos secretários municipais de esporte possuíam menos de um ano de experiência administrativa no momento de sua nomeação. Esse resultado pode indicar uma tendência de ingresso de gestores com limitada vivência na administração pública, sugerindo que os processos de nomeação estejam mais associados a critérios de natureza política do que técnica. Nesse contexto, a consolidação de uma governança esportiva qualificada pressupõe o equilíbrio entre competência técnica e articulação política, de modo a fortalecer a capacidade institucional e a efetividade das políticas públicas.

A baixa proporção de secretários com longa experiência administrativa (mais de 10 anos, apenas 8%) reforça a percepção de que a gestão esportiva municipal enfrenta desafios relacionados à continuidade administrativa e à preservação do conhecimento institucional. Ademais, cerca de 22% dos secretários apresentavam entre quatro e cinco anos de experiência, o que, embora represente uma parcela relevante, ainda se mostra insuficiente para assegurar um acúmulo sistemático de competências gerenciais no setor público esportivo.

Assim, o perfil identificado nos municípios cearenses demanda atenção, uma vez que a capacidade de gestão eficaz depende não apenas de competências técnicas, mas também de uma vivência administrativa consolidada. Os dados analisados apontam para fragilidades estruturais na formação e na consolidação dos secretários municipais de esporte do estado do Ceará.

A predominância de gestores com pouca ou nenhuma experiência administrativa prévia pode comprometer a efetivação de políticas públicas esportivas de qualidade, bem como a sua continuidade. Nesse sentido, faz-se necessária a adoção de políticas públicas que estimulem a formação técnica e valorizem a experiência administrativa nos processos de nomeação para cargos de gestão esportiva municipal.

A seguir, na Tabela 6, apresenta-se a relação que fundamenta e dá suporte às atividades cotidianas da Secretaria Municipal de Esporte, evidenciando o número de colaboradores (servidores) do setor, responsáveis por auxiliar no planejamento, na elaboração e na execução das políticas públicas municipais.

Tabela 6. Colaboradores.

Colaboradores	Percentual (%)	Nº de Gestores
1 a 10	64%	32
11 a 30	28%	14
31 a 40	2%	1
41 a 60	4%	2
70 a 150	2%	1
Total	100	50

Fonte: dados da pesquisa

A análise da composição do quadro de colaboradores das secretarias municipais de esporte e lazer revela a predominância de estruturas organizacionais reduzidas. Os dados indicam que 64% (n



= 32) das secretarias contam com equipes entre um e dez colaboradores, configurando quadros de pessoal bastante enxutos, o que pode comprometer a capacidade de resposta às demandas das políticas públicas setoriais. A escassez de recursos humanos constitui, assim, um dos principais obstáculos à efetividade das políticas públicas de esporte, podendo acarretar prejuízos no planejamento, na execução e na avaliação de projetos, além de limitar a devolutiva à comunidade das políticas públicas anunciadas e esperadas.

Adicionalmente, 28% (n = 14) das secretarias dispõem de equipes compostas por 11 a 30 servidores, apresentando uma estrutura moderadamente ampliada, mas que ainda pode enfrentar dificuldades para a implementação de programas de maior complexidade ou que demandem ampla abrangência populacional. Estruturas mais robustas, com equipes entre 31 e 40 colaboradores (n = 1), entre 41 e 60 (n = 2) e entre 70 e 150 (n = 1), aparecem de forma pontual, evidenciando a raridade de secretarias com maior capacidade operacional.

Segundo Fechine et al. (2021), a limitação dos quadros de colaboradores não apenas restringe a capacidade de atendimento, mas também inibe a inovação e a diversificação das ações esportivas voltadas à comunidade, refletindo negativamente no desempenho institucional e na entrega do produto final, representado pelas políticas públicas de esporte, atividade física e lazer.

O perfil majoritário de secretarias de pequeno porte sugere que as ações de esporte e lazer nos municípios ocorrem sob condições permanentes de restrição de pessoal, o que pode afetar diretamente a eficácia administrativa, a execução das políticas públicas e a abrangência dos projetos implementados. Nesse contexto, torna-se necessária a adoção de uma gestão estratégica que incorpore mecanismos de priorização, otimização de recursos e estabelecimento de parcerias institucionais.

Pressupõe-se que a cooperação interinstitucional, especialmente entre secretarias, e o trabalho em redes constituam alternativas viáveis para mitigar carências estruturais e humanas na gestão pública local, uma vez que a escassez de recursos humanos e materiais impõe a necessidade de estratégias inovadoras e de articulação institucional, sob pena de aprofundamento das fragilidades existentes nas políticas públicas.

Sob a perspectiva da gestão pública, os dados evidenciam a urgência de investimentos na estrutura organizacional, na capacitação continuada dos profissionais e na valorização dos quadros técnicos, elementos considerados centrais para o fortalecimento da atuação das secretarias e para a qualificação da oferta de políticas públicas. O quantitativo de colaboradores apontado pelos gestores cearenses permitiu compreender as demandas do setor e o grau de dependência ou autonomia dos processos administrativos, em função do número de profissionais envolvidos no desenvolvimento das políticas públicas intra e intersetoriais nos municípios investigados. Presume-se que, quanto menor o número de servidores no setor, maior seja a necessidade de parcerias com outras secretarias para a manutenção de programas, projetos e da própria pasta governamental.

Nesse cenário, o trabalho conjunto, que idealmente deveria ocorrer de forma consciente, planejada e orientada por diretrizes institucionais, pode passar a ocorrer de maneira forçada, em razão da escassez de mão de obra. Tal condição, embora não inviabilize as ações de transversalidade e transdisciplinaridade entre setores, compromete sua realização de forma orgânica, reflexiva e estrategicamente orientada.

Conforme apontam Valente (2011), Karnas (2013), Cárdenas et al. (2017) e Fechine et al. (2021), o número reduzido de colaboradores no arcabouço logístico das secretarias pode induzir os gestores ao acúmulo de funções, à intensificação da burocracia e à centralização das decisões, muitas vezes sem o devido suporte técnico, o que, de forma indireta, pode favorecer uma concentração disfuncional de poder. Para Valente (2011), as atribuições centrais do gestor esportivo abrangem as funções de planejamento, organização, controle e execução das ações operacionais, evidenciando a exigência de competências gerenciais específicas para o exercício da função.

Cárdenas et al. (2017) acrescentam que o acúmulo de funções — como planejamento, coordenação, controle, avaliação e execução —, aliado à gestão de pessoas e à captação de recursos humanos e financeiros, configura um conjunto de variáveis que desafiam a atuação dos gestores

esportivos na busca por uma administração eficaz. Tais achados dialogam e corroboram, em certa medida, os resultados evidenciados na presente pesquisa.

Por fim, a Tabela 7, apresentada a seguir, aborda o formato de planejamento estratégico e pedagógico adotado pelas secretarias municipais, considerando se sua execução ocorre de forma independente ou articulada com outras pastas da administração pública e/ou com a participação da comunidade, por meio de mecanismos de participação popular. As respostas foram estruturadas em formato de múltipla escolha, possibilitando uma compreensão mais ampla e estratégica do funcionamento do setor.

Tabela 7. Planejamento Estratégico.

Estratégias de Planejamento	Percentual (%)	Nº de Gestores
Planejamento com colaboradores	90%	45
Parceria com outras secretarias	22%	11
Participação da comunidade	4%	2
Total	-	-

Fonte: dados da pesquisa

Segundo a Tabela 7 (questão de múltipla escolha), os secretários municipais relataram, no que se refere ao tratamento estratégico de suas funções administrativas, que o planejamento das ações ocorre majoritariamente de forma conjunta com seus colaboradores (n = 45; 90%), configurando uma ação interna e exclusiva da secretaria, sem parcerias com outras pastas e sem participação popular nos processos decisórios. Contudo, 22% dos gestores (n = 11) indicaram realizar o planejamento em parceria com outras secretarias municipais, e apenas 4% (n = 2) afirmaram promover a socialização das decisões e possibilitar a participação da comunidade.

Esse contexto converge com a literatura especializada, que aponta que gestores públicos frequentemente assumem múltiplas funções para assegurar a eficiência administrativa, seja em razão do reduzido quadro de colaboradores, seja pela limitada articulação estratégica entre as secretarias (Fechine et al., 2021).

A análise das práticas estratégicas adotadas nas secretarias municipais de esporte e lazer evidencia que a maioria dos gestores (n = 45; 90%) realiza o planejamento das ações em parceria direta com sua própria equipe. Essa dinâmica indica uma valorização da construção coletiva no âmbito interno, o que, conforme destacam Fechine et al. (2021, 2023, 2024), constitui um elemento central para o fortalecimento da eficácia das políticas públicas. O planejamento compartilhado tende a potencializar o engajamento, a corresponsabilização e a eficiência na execução de projetos e programas institucionais (Fechine et al., 2024).

Em contraste, apenas 22% (n = 11) dos gestores relataram integrar outras secretarias municipais ao processo de planejamento, evidenciando uma limitada articulação intersetorial. Tal lacuna é particularmente relevante, considerando que a efetividade das políticas públicas — especialmente em áreas complexas como o esporte e o lazer — depende de uma integração transversal com setores como educação, saúde e assistência social.

Outro aspecto crítico refere-se ao baixo percentual de gestores (n = 2; 4%) que afirmaram incorporar mecanismos de participação comunitária na gestão. A reduzida inserção da sociedade civil nos processos decisórios contraria princípios fundamentais da democracia participativa, apontados por Fechine et al. (2024) como essenciais para a construção de políticas públicas legítimas e alinhadas às demandas sociais. A ausência desse diálogo tende a comprometer tanto a legitimidade quanto a efetividade das iniciativas implementadas.

Dessa forma, embora o predomínio do planejamento interno colaborativo represente um aspecto positivo, a análise revela fragilidades significativas no que concerne à governança externa, especialmente no que se refere à articulação intersetorial e à participação social. Essa realidade aponta para a necessidade de qualificação dos mecanismos de gestão colaborativa, com vistas ao fortalecimento de políticas públicas de esporte e lazer mais integradas, democráticas e responsivas às necessidades locais.



Com base nessas respostas e considerando o reduzido número de colaboradores nas secretarias, pressupõe-se que as práticas colaborativas e intersetoriais de planejamento deveriam ocorrer de forma mais fluida entre as pastas municipais. O número limitado de servidores tende a dificultar a operacionalidade do setor, reforçando a necessidade de estratégias interdisciplinares e intersetoriais, bem como de parcerias com a comunidade, elemento central para a formulação estratégica e a tomada de decisão relacionadas aos programas e projetos desenvolvidos no município. Conjectura-se que essa restrição de pessoal possa favorecer a centralização das ações em um número reduzido de atores, limitando o debate qualificado e restringindo as arenas decisórias.

Nos tópicos subsequentes, os dados analisados serão apresentados com o objetivo de compreender os projetos e programas estratégicos das secretarias, os equipamentos esportivos disponíveis e os recursos financeiros destinados à execução das políticas públicas municipais.

3.3 Projetos/programas estratégicos da secretaria

A caracterização estratégica das decisões das pastas municipais apresenta estreita relação com os modelos de administração pública — societal, gerencial, patrimonialista e burocrático — bem como com as políticas de relacionamento estabelecidas com a população.

Para a compreensão dessa relação com a comunidade local, neste tópico serão apresentados os dados relativos aos seguintes aspectos:

- Existência de projetos e programas;
- Existência de práticas esportivas;
- Tipos de projetos e programas;
- Tipos de práticas esportivas;
- Diversidade das ações.

Na Tabela 8, descreve-se a configuração referente à existência de projetos e programas próprios da secretaria, bem como às práticas esportivas comunitárias desenvolvidas.

Tabela 8. Projetos desenvolvidos - Práticas desportivas – Idades

Projetos Existentes	(N)	(%)
Possuem	34	68%
Não possuem	16	32%
Práticas Desportivas		
Possuem	46	92%
Não possuem	04	08%
Engloba todas as idades		
Sim	23	36%
não	27	54%
Total	50	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados relacionados aos projetos e programas desenvolvidos, bem como às práticas e manifestações esportivas municipais, confirmaram sua existência como iniciativas oriundas majoritariamente da própria Secretaria de Esporte e Lazer, indicando seu desenvolvimento junto à comunidade (n = 34; 68%) e com autoria institucional do setor. As práticas esportivas estão presentes em 92% dos municípios investigados (n = 46), evidenciando ampla oferta de modalidades de vivências corporais. Entretanto, tais práticas não contemplam todas as faixas etárias (n = 27; 54%) dos casos, o que pode ser considerado um fator excludente e limitador do alcance das políticas públicas.

De forma resumida, os dados demonstram que, entre os municípios analisados, 68% dos secretários declararam possuir projetos ou programas próprios desenvolvidos pela pasta de esportes, enquanto 32% afirmaram não dispor desse tipo de iniciativa. A existência de projetos próprios pode ser compreendida como um indicativo de maior institucionalização das políticas esportivas, refletindo a capacidade de planejamento e gestão das administrações locais. Em contrapartida, a ausência de projetos formais em mais de um terço dos municípios revela fragilidades estruturais que comprometem a sustentabilidade das ações esportivas e a garantia do direito ao esporte de maneira contínua.

A inexistência de políticas esportivas estruturadas tende a reduzir o esporte a eventos pontuais e esporádicos, desvinculados de objetivos educativos e sociais mais amplos, limitando seu potencial de transformação social. Ainda assim, observa-se que 92% dos municípios ofertam práticas esportivas comunitárias, mesmo sem a formalização de projetos em todos os casos. Esse dado indica que a prática esportiva é valorizada na maioria das cidades, ainda que, muitas vezes, de forma não sistematizada. Conforme apontam Fechine et al. (2013), a prática regular de atividade física, mesmo em contextos informais, quando orientada por princípios metodológicos, pode gerar impactos positivos na saúde, na educação e na inclusão social. Contudo, a oferta de atividades físicas sem respaldo sistemático, inseridas em projetos não estruturados, pode resultar na descontinuidade das ações e na ausência de metas de desenvolvimento em longo prazo.

No que se refere à abrangência etária das práticas esportivas, apenas 36% dos municípios oferecem programas que contemplam todas as idades, enquanto 54% restringem suas atividades a faixas etárias específicas. A oferta de práticas intergeracionais constitui um elemento central para a construção de uma política esportiva inclusiva, conforme recomenda a UNESCO/ONU (2015), ao defender o acesso universal ao esporte ao longo de todo o ciclo de vida. A limitação da abrangência etária observada pode refletir a ausência de planejamento estratégico voltado ao atendimento das diferentes demandas populacionais, contribuindo para a exclusão de crianças, jovens, adultos e idosos do acesso regular às práticas esportivas.

A análise dos dados revela, portanto, um cenário ambíguo: embora a prática esportiva comunitária esteja presente na maioria dos municípios, a ausência de projetos próprios estruturados e a restrição da abrangência etária indicam que o esporte ainda não se encontra plenamente consolidado como política pública. Para assegurar seu caráter educativo, emancipatório e socialmente transformador, torna-se necessário fortalecer a capacidade técnica das secretarias municipais, fomentar a elaboração de projetos de médio e longo prazo e garantir a universalização do acesso às práticas esportivas.

Investimentos na formação dos gestores esportivos, na diversificação das modalidades ofertadas e na ampliação da inclusão intergeracional configuram-se como medidas fundamentais para consolidar o esporte como direito social e como vetor de desenvolvimento humano. Apesar dos esforços de muitos municípios em ofertar práticas esportivas comunitárias, as fragilidades observadas na estruturação dos projetos e na abrangência etária apontam para a necessidade de avanços na consolidação das políticas públicas de esporte no estado do Ceará. A profissionalização da gestão esportiva e a ampliação do acesso a todas as faixas etárias permanecem como desafios centrais para que o esporte cumpra plenamente seu papel social.

Por fim, nas Tabelas 9 e 10 são apresentadas, respectivamente, as tipologias dos projetos existentes — a partir de sua distribuição conceitual — e a configuração das práticas esportivas desenvolvidas, considerando as diferentes manifestações e os tipos de ação pedagógica adotados.



As análises baseiam-se nas respostas dos 34 gestores que afirmaram possuir e desenvolver projetos em suas secretarias, com opções de resposta em múltipla escolha, possibilitando uma compreensão mais ampla e estratégica do setor.

Tabela 9. Tipos de Projetos/programas existentes.

Segmento de atuação	Percentual (%)	Nº de Gestores
Esporte	100%	34
Lazer	44,1%	15
Alto rendimento	5,8%	2
Atividade física e saúde	23,5%	8
Total	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos projetos e programas originados pelas secretarias, apenas 34 gestores (68%) identificaram a tipologia das ações desenvolvidas. Em uma questão de múltipla escolha, esses gestores indicaram que suas iniciativas se concentram predominantemente no segmento do esporte (n = 34; 100%), seguido pelo lazer (n = 15; 44%), pela atividade física e saúde (n = 8; 23,5%) e, em menor proporção, pelo esporte de alto rendimento (n = 2; 5,8%).

Conjectura-se que a identificação conceitual dos projetos e programas desenvolvidos pelas secretarias municipais de esporte e lazer constitui um elemento central para o planejamento estratégico e para a efetividade das políticas públicas do setor. Conforme evidenciado na Tabela 08, uma parcela expressiva dos gestores (n = 16; 32%) não soube ou optou por não informar a categoria conceitual à qual suas ações estão vinculadas. Esse achado sugere uma possível lacuna na estruturação técnica das iniciativas em curso, o que pode comprometer tanto a coerência interna das políticas quanto sua capacidade de resposta às demandas sociais locais.

O predomínio da prática esportiva como manifestação principal pode ser compreendido à luz da tradição histórica brasileira de valorização do esporte como ferramenta de desenvolvimento social e de promoção de cidadania. No entanto, a ênfase quase exclusiva nesse segmento pode refletir uma visão reducionista da política pública de esporte e lazer, conforme aponta Fechine et al. (2023); negligenciando outras dimensões igualmente relevantes, como a promoção da saúde e o lazer como direito social.

A baixa representação das atividades de alto rendimento e, especialmente, da atividade física relacionada à saúde, levanta preocupações no que tange à articulação entre as políticas de esporte e outras políticas públicas, como saúde e assistência social.

As ações de atividade física voltadas à promoção da saúde devem ocupar um papel estratégico na gestão pública, especialmente diante do mundo globalizado (alimentos industrializados, celulares, agrotóxicos etc.) onde as doenças crônicas não transmissíveis afetam tanto populações urbanas, quanto rurais.

Adicionalmente, o número expressivo de gestores que não delimitam conceitualmente suas ações pode evidenciar também um déficit de formação ou de diretrizes institucionais claras, o que exige investimentos em capacitação e planejamento integrado. Assim sendo, a eficácia das políticas de esporte e lazer poderá depender, entre outros fatores, da capacidade dos gestores em compreender as diferentes manifestações do fenômeno esportivo e suas implicações sociais, políticas e econômicas.

Dessa forma, os dados indicam a necessidade de maior qualificação dos processos de planejamento e categorização conceitual das ações nas secretarias municipais. Uma política pública robusta em esporte e lazer deve ser capaz de articular múltiplas manifestações (educacional, participativa, de rendimento e saúde) com base em diagnóstico preciso e em diálogo com as demandas da população.

Tabela 10. Tipos de Práticas Desportivas

Áreas de manifestações esportivas	Percentual (%)	Nº de Gestores
Esporte Educacional	62%	31
Esporte Participação	58%	29

Áreas de manifestações esportivas	Percentual (%)	Nº de Gestores
Esporte Rendimento	20%	10
Esporte Saúde	20%	10
Total	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo a prática do “esporte” indicada como política pública prioritária de atuação pelos secretários, a Tabela 10 (múltipla escolha) destaca a estratificação dessas manifestações conceituais, alocando no Esporte Educacional a prioridade (n = 31; 62%), seguido pelo Esporte de Participação (n = 29; 58%), Esporte de Rendimento (n = 10; 20%) e Esporte Saúde (n = 10; 20%).

Os resultados encontrados, coadunam com a ideiação de Capinussú e Reis (2004); Capinussú (2005), pois reverberam que a gestão esportiva precisa ser compreendida e assumida de forma ampla, evitando restringir-se exclusivamente à esfera administrativa do esporte de alto rendimento. Devendo-se fundamentar no desenvolvimento integral do segmento esportivo, abrancando diversas possibilidades.

O conceito de esporte passou por um processo de ampliação e redefinição, deixando de ser compreendido exclusivamente sob a ótica do rendimento competitivo para incorporar dimensões de natureza social, como o lazer e a educação. Fundamentado no princípio de que a prática esportiva constitui um direito universal, o esporte manifesta-se em diferentes formas, dentre as quais se destacam: o esporte-educação ou esporte educacional; o esporte-participação ou esporte-lazer; e o esporte-performance ou esporte de rendimento (Tubino, 1996).

A análise destas manifestações conceituais que orientam os programas e projetos desenvolvidos pelas secretarias municipais do estado do Ceará, evidenciaram um predomínio marcante da vertente do Esporte Educacional e Participação. Com menor incidência, para o Esportes de Rendimento e de Saúde, tais achados podem indicar que este dois últimos, apresentam maior necessidade de investimento em estrutura, capacitação e gestão especializada — elementos que, no contexto municipal, frequentemente encontram-se limitados, o que pode explicar sua representação modesta e desenvolvimento de suas ações no esporte educacional e de participação, onde reside nas escolas sua estrutura primária de parceria e público.

Contudo, apesar da crescente valorização da atividade física no meio científico como fator preventivo e promotor da saúde coletiva, especialmente em áreas urbanas, essa vertente ainda ocupa um espaço tímido nas políticas públicas locais. Mesmo sendo, uma dimensão estratégica recomendada pela saúde pública, para a prevenção de doenças crônicas e na promoção de hábitos de vida saudáveis.

A distribuição dessas manifestações revela uma orientação predominante das políticas municipais para enfoques educativos e participativos, relegando a segundo plano as vertentes voltadas ao rendimento e à saúde. Tal panorama sugere a necessidade de formulação de estratégias integradas e balanceadas que reconheçam a pluralidade das expressões esportivas. O direito ao esporte, conforme preconizado pelas diretrizes democráticas, deve abarcar suas múltiplas dimensões — educacional, participativa, competitiva e de promoção da saúde — de forma articulada e equitativa.

O tópico a seguir apresentará o aporte financeiro e as infraestruturas disponíveis para a realização e concretização destes projetos/programas, como também das práticas/manifestações esportivas identificadas como políticas públicas municipais.

3.4 Equipamentos esportivos e recursos financeiro

O povo deve dispor, ao seu alcance, de livre acesso aos equipamentos esportivos, cabendo à municipalidade administrativa a implementação de políticas públicas que se destinem a adaptações, melhorias, manutenções e até novas construções. Tudo isso deve estar amparado em uma relação profunda com a comunidade que deles usufrui, com recursos financeiros bem geridos, que permitam a alocação correta de bens materiais, traduzidos em bens imateriais, dentre os quais se destaca a qualidade de vida, enquanto fruto imaterial.



Neste tópico, serão apresentados os resultados mais diretos sobre:

- Existência de infra estrutura;
- Existência de recursos financeiros;
- Tipos de Infra estrutura;
- Origem dos recursos financeiros.

Na Tabela 11, segue estratificada as informações relativas a existência de infraestrutura e orçamento financeiro para execução dos projetos/programas esportivos.

Tabela 11. Existência de Estrutura física e recursos.

Infra estrutura	N (%)	%
Sim	50	(100%)
Não	-	
Orçamento		
Sim	50	(100%)
Não	-	
Total	50	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados referentes aos equipamentos esportivos e ao aporte de recursos financeiros que viabilizam a execução de programas e projetos, bem como às manifestações esportivas comunitárias, confirmam sua existência em todos os municípios investigados (n = 50; 100%). Nesse sentido, segundo os secretários, o desenvolvimento das políticas públicas municipais encontra-se assegurado tanto do ponto de vista orçamentário quanto estrutural. Para uma compreensão mais aprofundada dessa relação, as tabelas 12 e 13 (múltipla escolha) apresentam, respectivamente, a tipologia das estruturas disponíveis e a origem dos recursos financeiros.

Tabela 12. Infraestrutura disponível

Estruturas esportivas	Percentual (%)	Nº de Gestores
Quadras esportivas públicas	66%	33
Ginásio público	52%	26
Estádios	46%	23
Campos	44%	22
Praças	24%	12
Academias	4%	2
Escolas	4%	2
Centros de esporte	2%	1
Pista de atletismo	2%	1
Piscina	2%	1
Total	—	—

Fonte: Dados da pesquisa.

A luz do referencial descrito sobre a infraestrutura disponível, cabe destacar que as instalações desportivas são expressões materiais da inserção do esporte na região, ao traduzirem, de maneira institucionalizada e permanente, a identidade e a dinâmica esportiva de uma comunidade (Cunha, 20027).

Sob essa ótica, de acordo com a tabela 12, na análise da infraestrutura esportiva disponível para a implementação de políticas públicas nos municípios revela uma predominância de equipamentos básicos e de uso polivalente, com destaque para quadras esportivas públicas, que representaram 66% (n = 33) das menções. Em seguida, aparecem ginásios públicos (52%; n = 26) e estádios (46%; n = 23), compondo um cenário no qual os espaços coletivos sustentam a maior parte das práticas promovidas pelas secretarias de esporte e lazer. Esse perfil de infraestrutura evidencia uma orientação voltada à democratização do acesso e à promoção da prática esportiva de cunho educacional e participativo, reforçando os achados obtidos nesta pesquisa, referente as manifestações de projetos e programas desenvolvidos pelas pastas municipais.

Para Cunha (2007) equipamentos desportivos configuram-se como mediadores da relação entre o esporte e o espaço urbano, desempenhando função estruturante na organização e na disponibilização da oferta esportiva em nível local.

A presença expressiva de campos de futebol (44%; n = 22) e praças públicas (24%; n = 12) reforça a valorização de espaços abertos, frequentemente localizados em áreas de fácil acesso e com grande circulação popular. Tais espaços favorecem o lazer espontâneo e a adesão voluntária da população às práticas corporais, fortalecendo o direito ao lazer como componente da cidadania. A acessibilidade física e simbólica desses espaços é fundamental para garantir a inclusão social por meio do esporte, especialmente em territórios periféricos, onde as condições de acesso são frequentemente limitadas.

Em contraste, estruturas especializadas – como academias ao ar livre (n = 2), pistas de atletismo (n = 1), piscinas (n = 1), centros esportivos (n = 1) e escolas utilizadas para atividades extracurriculares (n = 2) – tiveram uma presença reduzida no levantamento. Por serem equipamentos sofisticados, que demandam recursos altos e manutenção constante, essa escassez de equipamentos técnicos específicos indica uma lacuna importante na capacidade dos municípios em promover práticas de atividade física diversas (lazer, alto rendimento e saúde) que exigem instalações adequadas, o que por ventura poderá comprometer a diversidade e a profundidade dos programas a serem ofertados.

A concentração em estruturas genéricas representa um desafio estrutural para a gestão pública do esporte: por um lado, elas permitem o desenvolvimento de práticas amplas e de caráter educativo, mas por outro, limitam a implementação de programas de rendimento e de promoção da saúde com maior especificidade técnica. Acredita-se que investimento em infraestrutura é uma condição ideal para a consolidação de políticas públicas abrangentes, capazes de contemplar as múltiplas manifestações do esporte e do lazer, do recreativo ao competitivo, do inclusivo ao especializado.

Sob essa ótica a existência de instalações desportivas adequadas constitui condição estruturante para a consolidação do esporte, uma vez que tais espaços são decisivos para a efetivação das práticas esportivas e devem ser concebidos em consonância com as necessidades sociais da população (Constantino, 1999).

Dessa forma, é possível ponderar que, embora exista uma base mínima razoável para práticas esportivas comunitárias e de lazer, a ampliação e qualificação da infraestrutura especializada devem ser consideradas uma prioridade estratégica nas políticas públicas municipais. Essa expansão é essencial para garantir a equidade no acesso a diferentes modalidades, promover a saúde pública por meio da atividade física orientada e fomentar o desenvolvimento esportivo em sua plenitude.

Contudo, a análise de políticas públicas configura-se como uma atividade complexa e metodologicamente rigorosa, que exige procedimentos analíticos para além da mera consulta aos registros formais da tomada de decisão governamental, tais como leis, atos normativos, regulamentos e relatórios oficiais. Essa análise demanda, de forma imprescindível, a consideração dos atores estatais e societários envolvidos nos processos decisórios, bem como de suas capacidades institucionais e políticas de influenciar, intervir e atuar nesses contextos (Howlett, Ramesh, e Perl, 2013). Nesta direção, as autarquias devem assumir essa temática como um eixo central de suas intervenções institucionais e estratégias de atuação (Constantino, 1999).

Buscando compreender essa relação estrutural, na tabela 13 (múltipla escolha), analisa-se o orçamento da secretaria quanto à sua origem financeira.

Tabela 13. Origem dos recursos financeiros.

Fontes orçamentárias	Percentual (%)	Nº de Gestores
Recursos municipais próprios	96%	48
Parcerias com governo estadual/federal	40%	20
Recursos privados	16%	8
Recursos de outras secretarias	12%	6
Emendas parlamentares	6%	3



Fontes orçamentárias	Percentual (%)	Nº de Gestores
Total	—	50

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme tabela 13 (múltipla escolha), as fontes de financiamento das secretarias municipais de esporte e lazer evidenciam uma predominância significativa de recursos provenientes dos próprios municípios, representando 96% (n = 48) das respostas coletadas. Esse cenário reflete uma estrutura orçamentária fortemente local, na qual a execução das políticas públicas esportivas depende majoritariamente da capacidade arrecadatória e da priorização interna dos municípios. Embora essa dependência possa facilitar a autonomia na gestão dos recursos, também expõe as políticas esportivas à vulnerabilidade fiscal local e às variações políticas de cada administração.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece, em seu art. 18, que o município integra a Federação como ente federativo autônomo, dotado de capacidade de auto-organização político-administrativa (Brasil, 1988).

Uma região Metropolitana como a de Fortaleza, envolvendo municípios industriais, possuem uma fonte arrecadatória discrepante, quando comparado a outras regiões do estado com menor poder de recursos. Desta feita, está falta de proporcionalidade já deixa nítido que a política de governo (municipal, estadual, federal) deve ser permanente, e não pontual a cada gestão, devendo minimizar estas diferenças arrecadatórias por meio de políticas públicas, e democratizando acesso de todos via parceria com os municípios.

Em segundo plano, destacam-se os projetos financiados por meio de parcerias com os governos estadual e federal, totalizando 40% (n = 20) das respostas. Essa busca ativa por recursos externos revela a importância das políticas de fomento supra municipal, como editais e programas de incentivo, para complementar os orçamentos locais. A captação de recursos de outras esferas governamentais é fundamental para ampliar as possibilidades de desenvolvimento do esporte em níveis locais, especialmente diante da limitação de recursos próprios.

Programas como, Projeto segundo tempo (PST) e Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC), são exemplos de programas federais, abertos a participação das secretarias locais, acessíveis e democráticos para o envolvimento comunitário voltadas à promoção do esporte educacional e do lazer, com objetivos distintos, mas complementares. Ambos projetos, fizeram parte do arcabouço logístico intelectual sob coordenação do Ministério do Esporte, com vistas a garantia ao acesso ao esporte como direito social, conforme previsto no artigo 217 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Ambos programas/projetos, são importantes Políticas públicas federais, que em parceria com o poder municipal podem render frutos a população, desde que devidamente gerenciada e orientada com fins que abrace tanto setores urbanos, quanto rurais.

Os recursos privados (n = 8), recursos advindos de outras secretarias municipais (n = 6) e emendas parlamentares (n = 3; 6%) foram indicados em menor proporção. A baixa participação de fontes privadas evidencia a pouca inserção de parcerias público-privadas no financiamento do esporte municipal, o que poderia ser uma estratégia importante para ampliar e diversificar o financiamento de programas esportivos, especialmente em contextos de restrição fiscal. Uma condição habitual em pleno século 21.

A quase inexistência de financiamento via emendas parlamentares também indica que o esporte ainda ocupa uma posição marginal no cenário de negociação política orçamentária, diferente de áreas como saúde e educação, tradicionalmente mais contempladas nesses mecanismos. Tal condição, pode sugerir uma falta de olhar político técnico sobre suas bases de eleitores, o que sugere uma maior acompanhamento da população, e a formação de novas lideranças locais ligadas ao esporte.

Rocha (2010) argumenta que a efetividade das políticas públicas não se sustenta apenas em sua legitimação formal, sendo indispensável a existência de recursos financeiros que viabilizem sua implementação.

Sendo assim, torna-se imprescindível que o poder público municipal atue de forma articulada com as esferas estadual e federal na formulação de políticas setoriais de lazer, sustentadas por processos amplos de debate público e participação social, envolvendo diferentes segmentos



A sistematização dessas informações em dados, permite refletir sobre o cenário atual da gestão pública esportiva e seus principais desafios e avanços no estado do Ceará no período 2017 a 2020.

Em termos de qualificação dos gestores, os dados mostram um predomínio de profissionais com formação em nível superior, sendo a Educação Física a área de graduação mais representativa entre aqueles com ensino superior. Esta realidade demonstra uma valorização da formação específica na área esportiva, alinhada às exigências técnicas de gestão e promoção de políticas públicas voltadas ao esporte e lazer. Este é um ponto positivo importante, pois a formação específica em Educação Física contribui para a compreensão crítica sobre práticas esportivas e de lazer, seus impactos sociais e metodologias de intervenção adequadas.

Contudo, um percentual expressivo de gestores possui apenas o ensino médio, o que configura um aspecto negativo ao sinalizar uma lacuna que pode comprometer a qualidade técnica da gestão pública. A ausência de formação em nível superior, associada ao reduzido tempo de experiência no serviço público por parte de alguns dos gestores, evidencia a necessidade de implementação de programas de capacitação e de educação continuada, de modo a possibilitar a aquisição de conhecimentos gerenciais, administrativos e de políticas públicas específicas da área, considerados essenciais para o adequado desempenho das funções exercidas.

O quadro de colaboradores revela outra fragilidade relevante, uma vez que a maioria das secretarias apresenta entre 1 e 10 colaboradores, configurando estruturas organizacionais reduzidas. A limitação de recursos humanos constitui um fator crítico, pois tende a impactar negativamente a capacidade de oferta de serviços à população, comprometendo o alcance das políticas públicas e a viabilidade de implementação de projetos inovadores e de maior porte.

Apesar desse cenário, observa-se como aspecto positivo o comprometimento de uma parcela dos gestores em realizar o planejamento estratégico de forma conjunta com suas equipes. Essa prática favorece a construção coletiva de soluções, potencializa o engajamento dos colaboradores e contribui para o aprimoramento da eficácia administrativa.

Contudo, a baixa inserção da comunidade nos processos decisórios revela um entrave significativo para a consolidação de uma gestão pública verdadeiramente democrática e participativa. De acordo com Fechine et al. (2021, 2022, 2023, 2024), a participação cidadã constitui um elemento fundamental para assegurar a legitimidade das ações públicas, bem como para garantir que as políticas implementadas atendam, de forma efetiva, às reais demandas sociais.

Para superar essa limitação administrativa, conjectura-se ser necessária a criação de espaços permanentes de escuta e participação social, tais como conselhos municipais de esporte e lazer, audiências públicas e processos de consulta popular. Esses mecanismos podem favorecer o envolvimento efetivo da comunidade na definição de prioridades, no monitoramento das ações e na avaliação dos resultados das políticas públicas, fortalecendo, assim, a governança democrática no âmbito municipal.

Quanto aos segmentos dos projetos desenvolvidos, a ênfase no Esporte Educacional e no Esporte de Participação deve ser compreendida como um avanço, uma vez que prioriza práticas inclusivas e não elitistas, alinhadas aos princípios de democratização do esporte. Essa orientação estratégica contribui para a consolidação do esporte enquanto direito social, bem como para sua utilização como ferramenta de inclusão e promoção da cidadania.

Todavia, a infraestrutura esportiva disponível nos municípios investigados ainda se mostra limitada e pouco diversificada. Embora equipamentos como quadras esportivas públicas, ginásios e estádios estejam presentes em parte significativa das localidades, observa-se escassez de espaços especializados, tais como centros esportivos, pistas de atletismo e piscinas. Essa limitação estrutural dificulta o desenvolvimento de uma maior diversidade de modalidades esportivas e restringe a ampliação das ofertas de esporte e lazer à população.

No que se refere ao financiamento, a predominância de recursos próprios municipais evidencia um aspecto positivo relacionado à autonomia administrativa das secretarias. Contudo, tal configuração também representa um fator de vulnerabilidade diante de eventuais crises econômicas locais. A baixa captação de recursos oriundos das esferas estadual e federal, bem como do setor

privado, indica a necessidade de maior qualificação dos gestores no que concerne à elaboração de projetos e à captação de recursos, visando à diversificação das fontes de financiamento e ao fortalecimento da sustentabilidade das políticas públicas esportivas.

Assim, os dados analisados permitem identificar aspectos positivos e limitações na gestão das secretarias municipais de esporte e lazer do Estado do Ceará.

Entre os pontos positivos, destacam-se:

- ✓ A predominância de gestores com formação em nível superior, sobretudo em áreas específicas do campo esportivo;
- ✓ A adoção majoritária de práticas de planejamento participativo no âmbito interno das secretarias;
- ✓ A ênfase em políticas públicas de caráter inclusivo, com destaque para o Esporte Educacional e o Esporte de Participação.

Por outro lado, foram identificados os seguintes pontos negativos:

- ✓ A presença significativa de gestores com formação restrita ao ensino médio;
- ✓ A existência de estruturas organizacionais reduzidas, caracterizadas por número limitado de colaboradores;
- ✓ A baixa participação efetiva da comunidade nos processos decisórios;
- ✓ A infraestrutura esportiva limitada e pouco diversificada;
- ✓ A elevada dependência de recursos financeiros oriundos do orçamento municipal.

Portanto, para que a administração municipal do esporte avance de forma consistente, torna-se imprescindível investir na formação técnica e política dos gestores, ampliar as equipes de trabalho, diversificar a infraestrutura esportiva, buscar fontes alternativas de financiamento e, sobretudo, estabelecer mecanismos efetivos de participação popular. A consolidação de uma gestão democrática passa, inevitavelmente, pela criação de espaços institucionais de escuta da população (Fechine et al., 2024), pelo fortalecimento dos conselhos municipais como instâncias de construção participativa das políticas públicas e pela inclusão ativa da sociedade civil nos processos de formulação, execução e avaliação das ações.

Nessa perspectiva, conforme destacam Fechine et al. (2023) e Fechine et al. (2024), ao promover uma gestão pública participativa, capaz de escutar e atender às necessidades reais da população, o esporte e o lazer podem ser potencializados como direitos fundamentais e como instrumentos de transformação social.

Diante desse contexto, os resultados apresentados nesta pesquisa suscitam a reflexão proposta por Constantino (1999), ao evidenciar que as políticas desportivas devem extrapolar ações pontuais e setoriais, integrando-se de forma mais ampla ao tecido social e consolidando-se no plano cultural de uma sociedade.

À luz dessa abordagem, tais políticas demandam a intervenção direta do ente gestor, que deve adotar, como diretrizes estratégicas, a universalização do acesso à prática desportiva, a ampliação e qualificação das infraestruturas, a elevação da qualidade das atividades e práticas esportivas, o fortalecimento da cooperação com a sociedade civil, orçamento participativo e a modernização dos processos de gestão.

A partir desse entendimento, infere-se que, ao dialogarem com convenções, cartas e declarações de organismos multilaterais internacionais — como a Organização das Nações Unidas (ONU/UNESCO) e o Comitê Olímpico Internacional (COI) —, cujas agendas convergem para a redução das desigualdades, a promoção da saúde e do bem-estar, a garantia de uma educação de qualidade, o fortalecimento das instituições e a construção de comunidades resilientes, as políticas de esporte e lazer ampliam significativamente o seu escopo de atuação. Dessa forma, tais políticas ultrapassam o campo estritamente esportivo e passam a contribuir de maneira transversal para o desenvolvimento humano e social.

Nesse contexto, ao serem integrados às diretrizes globais, o esporte e o lazer passam a ser reconhecidos como instrumentos estratégicos de fortalecimento da coesão social, de estímulo à participação popular — sobretudo cidadã — e de consolidação da governança democrática no âmbito local. Reafirma-se, assim, o seu potencial como políticas públicas estruturantes e



dinamizadoras do planejamento urbano e do desenvolvimento sustentável dos municípios, em especial dos municípios cearenses, que constituem o objeto central de análise desta pesquisa.

Referências

- Abreu, N., & Müller, N. (2015). Uma revisão dos valores educacionais olímpicos e paralímpicos. In A. Deslandes, L. P. Dacosta, & A. Miragaya (Eds.), *O futuro dos megaeventos esportivos* (pp. 394–401). Rio de Janeiro, RJ: Engenho Arte e Cultura.
- Azevêdo, P. H. (2009). O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36(9/10), 929–939.
- Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Fatta, G. L. C. L., Lima, W. H. G. A., & Silva, T. C. A. (2013). Perfil do gestor esportivo brasileiro: Uma revisão de literatura. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(supl. 1).
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Capinussú, J. M., & Reis, J. (2004). *Futebol: Técnica, tática e administração*. Rio de Janeiro, RJ: Shape.
- Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1), 87–93.
- Cardenas, A. R., & Feuerschutte, S. G. (2014). Atuação de gestores esportivos: atividades e responsabilidades. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(2), 271–283.
- Cardenas, A. R., Feuerschutte, S. G., Wernke, P. R., & Pimenta, R. A. (2017). *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 7(1), 77–89.
- Ceará. (2015). Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará: As regiões de planejamento do estado do Ceará. https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2014/02/TD_111.pdf
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cruz, I. H. (2017). *Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Cunha, L. M. F. F. d. (2007). *Os espaços do desporto* (1ª ed.). Coimbra, Portugal: Edições Almedina
- Delgado Lacoba, C. (2005). Las políticas deportivas en el ámbito local. In *Dirección y gestión del deporte municipal*. Barcelona, España: Galería Olímpica–Fundación Barcelona Olímpica; FEMP/CSD.
- Fechine, B. R. A. (2013). Memória, exercício físico e envelhecimento: Um estudo sobre a relação existente entre a memória visuomotora e idosos praticantes e não praticantes de atividade física. *Revista Interscienceplace*, 1(9), ed. 26.
- Fechine, B. R. A., Fechine, T. B. S., Abreu, S. M. B., Brito, A. C., & S., M. de P. (2021). Caracterização funcional dos secretários de esporte do Ceará: Análise sociodemográfica e organizacional das ações municipais voltadas ao esporte e ao lazer. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11, e110023.
- Fechine, B. R. A., Fechine, T. B. S., Brito, A. C., & Sousa Júnior, A. U. (2024). Democracia participativa e esporte-lazer: Análise da participação popular na cidade de Fortaleza-Ceará-Brasil nas políticas públicas desportivas (2018–2020). *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 14(3), e110091.
- Fechine, B. R. A., Fechine, T. B. S., Brito, A. C., & Sousa Júnior, A. U. (2023). Areninhas e Rede Cuca: Análise da participação popular nas políticas públicas de esporte e lazer na cidade de Fortaleza/Ceará-Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 13, e110064.
- Fechine, B. R. A., Fechine, T. B. S., & Sousa Júnior, A. U. (2022). Equipamentos esportivos e a cidade de Fortaleza/CE: Estratificação funcional das instalações de esporte e lazer, práticas existentes e projetos sociais vinculados às coordenadorias específicas. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12, e110037.
- Fechine, B. R. A., Fechine, T. B. S. (2025). Quem comanda o esporte no Sertão? Um raio-x dos gestores municipais e os desafios da administração esportiva no Ceará pré-pandemia. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 15(3), e110036.
- Gomes, J. B. G., Sarmiento, P. J., & Mulatinho, C. A. (2014). Competências, perfil e formação

- do gestor esportivo de academia de ginástica: Uma revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 99–112.
- Graminho, W. C.; Rocha, F. S. M.; Hilgemberg, L. P. B. (2024) Análise sobre o Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro. *Caderno Intersaberes*, Curitiba, v. 13, n. 45, p. 128-140.
- Habitability. (2023). ODS 11: conheça o objetivo da ONU para as cidades. *Habitability*. <https://habitability.com.br/ods-11-conheca-o-objetivo-da-onu-para-as-cidades/>
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2013). *Política pública: Seus ciclos e subsistemas – uma abordagem integral* (F. G. Heidemann, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Januário, C. (2011). *Políticas públicas desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto*. Porto, Portugal: Fundação CEFA.
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Revista Movimento*, 17(1), 255–279.
- Karnas, G. S. (2013). *Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Marcelino, N. C. (2008). Políticas de lazer: Mercadores ou educadores? In N. C. Marcelino (Ed.), *Políticas públicas de lazer*. Campinas: Editora Alínea.
- Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219–234.
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a gestão do esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 2(1), 96–109.
- Menezes, V. G. (2009). *Gestão de políticas públicas desportivas municipais: Análise da região metropolitana do Recife-PE, Brasil* (Tese de doutorado). Universidade do Porto.
- Nery, L. C. P., Telles, S. C. C., Silva, B. R. D. dos S., Terra, R., & Dacosta, L. P. (2018). Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: Uma revisão sistemática. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 12(3), 64–85.
- Organização das Nações Unidas. (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organização das Nações Unidas. (1989). *Convenção sobre os Direitos da Criança*. <https://www.unicef.org/brazil/convencao-sobre-os-direitos-da-crianca>
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (1978/2015). *Carta Internacional da Educação Física, da Atividade Física e do Esporte*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243381>
- Organização das Nações Unidas. (1979). *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher*. <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspx>
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Organização das Nações Unidas. (2021). *Nações Unidas dizem que esporte tem papel importante na recuperação da pandemia*. <https://news.un.org/pt/story/2021/04/1746692>
- Pires, G. M. V. D. S., & Lopes, J. P. S. D. R. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão do processo político e políticas públicas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pires, G. M. V. D. S. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. Apogesd.
- Saloti M.G.S; Saloti F.L.S ; Medeiros. L. K (2024) Perfil sociodemográfico do gestor esportivo brasileiro no período entre 2012 e 2022: um estudo descritivo e analítico. *Rev Ed Física / J Phys Ed* (2024) 93, 3, 161-169.
- Quinaud, R., Mazzei, L., Milan, F., Milistetd, M., & Nascimento, J. (2019). Gestores do esporte: Reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática*, 22. <https://doi.org/10.5216/rpp.v22.52188>
- Tubino, M. J. G. (1996). O esporte educacional como uma dimensão social do fenômeno esportivo no Brasil. In *Memórias: Conferência Brasileira de Esporte Educacional*. Rio de



Janeiro, RJ: Editora Central da Universidade Gama Filho.

Valente, L. (2011). O perfil do gestor desportivo: Um estudo nos centros de esporte e lazer da Prefeitura Municipal de Manaus (Dissertação de mestrado). Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

Zanatta, T. C., Freitas, D. M., Carelli, F. G., & Costa, I. T. (2018). O perfil do gestor esportivo brasileiro: Revisão sistemática da literatura. *Revista Movimento*, 24(1), 291–304.

Recebido em: 10 jan. 2026

Aceite em: 14 mar. 2026

Endereço para correspondência:

Basílio Rommel Almeida Fechine

rommel@ifce.edu.br



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0