



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

APLICAÇÃO DA TEORIA BASEADA NOS RECURSOS NA GESTÃO PÚBLICA DO ESPORTE: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROGRAMA ESCOLA DE ESPORTE DA SECRETARIA DE ESPORTE E LAZER DO MUNICÍPIO DE DIADEMA.

Autoria: Cristina Emy Shintani, Benny Kramer Costa

RESUMO

Falhas na organização administrativa e operacional, e problemas característicos da gestão pública têm comprometido a eficiência e eficácia na gestão da Secretaria de Esporte e Lazer de Diadema (SEL). Este relato procurou analisar o Programa Escola de Esporte, e elaborar um indicador de desempenho a partir das ideias da administração, para propor recomendações intervencionistas aos gestores da SEL. A análise observou falhas na utilização combinada de recursos disponíveis, e a inexistência de formas de monitoramento e avaliação, e nesse contexto, propõe ações conjuntas de reestruturação administrativa e aperfeiçoamento profissional, para o conseqüente aumento de qualidade do atendimento à população.

Palavras-chave: Esporte; Gestão Pública; Visão Baseada nos Recursos.

ABSTRACT

Failures in operational and administrative organization and typical problems of public administration have compromised the efficiency and effectiveness in Diadema's Sport and Leisure Secretary (SEL) administration. This study aims to analyze the *Escola de Esporte* Program, and construct a performance indicator from the administration ideas, to propose interventional recommendations to SEL's managers. The analysis showed failure in the combined utilization of resources, and the lack of monitoring and evaluation actions, and in this context, to propose simultaneous actions of management reorganization and professional improvement, and consequently growing quality of public services.

Keywords: Public Administration; Resource Based View; Sport Management.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2004 marca uma mudança na gestão pública do esporte do município de Diadema (SP). A Secretaria de Esporte e Lazer (SEL) foi criada a partir do desmembramento da Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SECEL) do município, em resposta às reivindicações de segmentos da comunidade esportiva local, residentes, ex-atletas, e do próprio quadro de funcionários, do então Departamento de Esporte e Lazer, que buscavam maior autonomia e agilidade em suas ações. A nova secretaria, com a mudança político-administrativa, viu-se frente à necessidade de reorganização de seus setores administrativo e operacional. O então Departamento de Esporte teve que enfrentar o desafio de identificar os recursos necessários e disponíveis, em substituição aos que antes eram compartilhados com a então Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Lazer.

Entretanto, a nova Secretaria vem enfrentando desde então, dificuldades para a adequação de seu quadro administrativo e operacional, exigidos para a qualidade de suas ações. Dentre estas dificuldades, existe a falta de critérios técnicos no preenchimento de cargos e funções essenciais do órgão, que associado a critérios políticos pré-existentes, potencializam a ineficiência da organização administrativa e operacional, requeridas para o aumento da eficiência e agilidade da SEL. Sendo assim, este relato técnico buscou fazer uma investigação do funcionamento do Programa Escola de Esporte (E.E.), a luz de um indicador de desempenho elaborado a partir da Teoria Baseada em Recursos (RBV), de elementos contemplados na Nova Gestão Pública (NGP), e no *Report on the Competitive Public Employer Project*, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD, de modo a diagnosticar e analisar a atual situação do Programa, e por fim, propor recomendações intervencionistas aos gestores da Secretaria de Esporte e Lazer de Diadema.

O indicador de desempenho elaborado partiu de ideias da administração, que por sua vez, foram relacionados à gestão pública do esporte. Tendo em vista a necessidade apresentada de identificação de elementos que possibilitem o aumento da qualidade e eficiência da organização pública (Diegues, 2012), procurou-se buscar na literatura, conceitos e abordagens voltadas à criação de valores e o domínio de recursos distintos, que possibilitam alcançar vantagem competitiva sustentável (Collis e Montgomery, 1995; Barney, 1991; Barney, 2001; Wernerfelt, 1984). No contexto da gestão pública, observaram-se modelos de gestão voltados à competitividade do Estado (Wosniak e Rezende, 2012) como da “Nova Gestão Pública” (Menezes, Oliveira e Souza, 2012; Ramos e Schabbach, 2012; Rodrigues, 2007), e os problemas enfrentados pela gestão pública em nível internacional, elencados pelos países participantes da OCDE, órgão internacional de cooperação e financiamento (Äijälä, 2001).



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

O relato, portanto, apresenta inicialmente a base teórica utilizada para a elaboração do indicador de desempenho do Programa Escola de Esporte (E.E.). A partir deste indicador, foi realizada uma análise empírica da situação dos principais recursos levantados pela consulta feita a alunos, professores, funcionários e gestores atrelados ao Programa, o que permitiu a observação das principais fraquezas e ameaças enfrentadas, assim como as forças e oportunidades que podem ser exploradas para o aumento da qualidade e eficiência da oferta de serviços da SEL. Por fim, procurou-se contribuir para a elaboração de subsídios para a reestruturação administrativa e operacional do programa, e a proposição de ações intervencionistas que possam trazer benefícios futuros a outros setores da Secretaria de Esporte e Lazer.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

- Teoria da Visão Baseada nos Recursos e gestão por competências.

A teoria baseada nos recursos foi publicada inicialmente por Wernerfelt (1984) e ganhou maior notoriedade a partir da publicação do trabalho de Barney (1991). Desde então, apesar de sua perspectiva de origem, vem sendo adotada como base para o estudo de diversos aspectos da gestão estratégica de organizações, sobretudo no cenário de intensa mudança e competitividade mundial.

O propósito de Wernerfelt (1984) foi elaborar uma ferramenta econômica para a observação da relação entre lucratividade e recursos da firma, e a gestão dos mesmos ao longo do tempo. Barney (1991) já salientava o grande interesse dos pesquisadores no campo da gestão estratégica, em relação ao entendimento das fontes de vantagem competitiva sustentável das firmas, ao sugerir a adoção de estratégias, que explorassem a análise das forças internas, oportunidades do ambiente externo, neutralização de ameaças, além de evitar fraquezas internas. Posteriormente, Barney (2001) argumentou que a vantagem competitiva sustentável deriva de recursos e capacidades: Valiosos, Raros, Não imitáveis, e pertencentes ao contexto da Organização, podendo ser tangíveis ou intangíveis, como as habilidades de gerenciamento, os processos e rotinas, e o controle de informações e conhecimento.

Collis e Montgomery (1995), a partir da teoria da RBV, argumentam que as competências centrais que caracterizam as organizações, sejam elas tangíveis ou intangíveis, são as responsáveis principais pela criação da cadeia de valor que permitirão a obtenção da vantagem competitiva, a partir da natureza ímpar de recursos como o conjunto de habilidades, as experiências adquiridas e a cultura organizacional. Shilbury (2012) também reforça, através das perspectivas da RBV e dos modelos de gestão com foco nas competências centrais, o foco no capital humano e intelectual como recursos estratégicos de uma companhia, e no âmbito da gestão do esporte, o importante papel da formação do gestor esportivo para o desenvolvimento da capacidade de pensamento estratégico requerido pelas funções exigidas desses profissionais.

A aplicação da RBV pode ser observada no trabalho de Mills e Platts (2003). No referido estudo, a definição de recursos de Wernerfelt (1984), e a definição de competência, foi adotada da mesma forma que Penrose (1959) fez a utilização do termo “serviço”. O trabalho de Mills e Platts forneceu subsídios para a identificação de recursos, incluindo a adoção de



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

seis categorias para, além da identificação, possibilitar a avaliação de recursos quanto ao seu valor e sustentabilidade:

Recursos tangíveis	Construções, equipamentos, funcionários, posição geográfica, entre outros.
Conhecimento, habilidades e experiência	Conjunto de recursos implícitos, nem sempre conscientes por parte daqueles que os possuem.
Procedimentos e sistemas	Amplo conjunto de recursos tangíveis e de documentação, relacionados à eficiência operacional. Vão desde os sistemas de recrutamento e seleção, às medidas de desempenho e sistemas de recompensas e sistemas de expedição.
Cultura e valores	Recursos intangíveis desenvolvidos ao longo do tempo, a partir das atitudes dos fundadores e indivíduos que exercem maior influência, e de eventos passados. Incluem valores, crenças, comportamentos preferidos, etc.
Recursos de relacionamento	Grupos de interesse dentro da companhia, redes de relacionamento entre funcionários e fornecedores, consumidores, autoridades legais, ou conselheiros. Reputação e imagem da organização (como a prioridade dada pelos professores a outros empregos, e também, a falta de prioridade dada ao programa pela própria administração).

Figura 1. Adaptado de Mills e Platts (2003).

- Gestão pública: relações de trabalho da administração pública.

No âmbito da gestão pública, observamos na literatura, a preocupação pela busca de práticas de gestão que propiciem maior eficiência e eficácia, sobretudo na oferta de serviços à população, como Silva e Fadul (2011). Wosniak e Rezende (2012) e Rodrigues (2007), defendem a melhoria do serviço público, através da implantação da competitividade no Estado, defendido pelo modelo da chamada *Nova Gestão Pública*, que adota práticas e ferramentas, característicos de agentes privados, visando alcançar maior eficiência e flexibilidade na gestão, embora autores como Silva e Fadul (2011), divergirem no que diz respeito à transferência da responsabilidade de serviços à iniciativa privada para a diminuição de custos.

No âmbito da gestão pública do esporte, Menezes, Oliveira e Souza (2012), também adotam elementos da Nova Gestão Pública destacando a importância da democratização do esporte através de medidas de descentralização e participação popular nos processos decisórios das políticas do desporto, observando a dificuldade de avaliação, monitoramento e controle que cercam a gestão pública do esporte. Brandão et. al. (2008) procuraram avaliar a gestão por competências na gestão pública do esporte, analisando recursos tangíveis e intangíveis adotando quatro perspectivas de desempenho: financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento. O trabalho mostra que a identificação de indicadores de desempenho entre as competências dos funcionários, pode auxiliar a aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional.

Hood (1991) destaca como componentes da Nova Gestão Pública, a gestão profissional, as medidas de desempenho (definição de objetivos e indicadores de desempenho), o controle de resultados (gastos e recompensas ligados ao desempenho), a fragmentação das unidades públicas, a competição no setor público, instrumentos de gestão privada em relação à liberdade de contratação e sistemas de punição e recompensas, e a disciplina na gestão, em relação ao corte nos custos e aumento de produtividade.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Portanto, podemos observar a necessidade de adoção de ações que levem à maior competitividade do Estado, mas considerando as diferenças dos objetivos enfatizados pela iniciativa privada, que tem nos resultados financeiros o seu objetivo principal. Deve-se considerar as características que diferenciam os servidores públicos dos funcionários da iniciativa privada, no que diz respeito à forma de admissão e vínculo empregatício estabelecido. O caráter de estabilidade altera substancialmente a cultura organizacional e as ações de avaliação, monitoramento e controle, em relação ao desempenho individual e da organização na prestação dos serviços, ações fundamentais apontados por Ramos e Schabbach (2012) para o planejamento estatal, em busca de maior profissionalismo em suas ações.

- OECD – *Report on the Competitive Public Employer Project*

A busca pelo aumento do profissionalismo no serviço público é fator de preocupação internacional. Essa preocupação pode ser observada pelo *Report on the Competitive Public Employer Project*, baseado no *Expert Meeting on the Competitive Public Employer Project*, um encontro internacional realizado no ano de 2001, na cidade de Paris, organizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD), um organismo internacional de cooperação e financiamento, que reuniu representantes de 19 países. Segundo o relatório, o objetivo foi o aumento da competitividade dos empregadores públicos e a solução da escassez de habilidades críticas (Äijaälä, 2001).

O resultado da avaliação dos principais problemas do encontro é muito similar aos observados no Brasil. Foram citados como problemas comuns: 1) formas de recrutamento; 2) retenção de pessoal qualificado; e 3) escassez de habilidades críticas ou risco de diminuição de profissionalismo. Como principais causas, foram apontadas: 1) a mudança demográfica (diminuição dos governos centrais, do número de empregados entrando no serviço público, causando diminuição do conhecimento e experiência das organizações, o que aumentaria ainda mais a exigência pela aquisição de conhecimento e competências); 2) níveis salariais menores em comparação à iniciativa privada; 3) pouca atratividade do setor público entre o público jovem; 4) dificuldade de ascensão profissional (prioridade do aspecto temporal e não o mérito); 5) dificuldade de implantação de planos de carreira; e finalmente, 6) dificuldade de aprendizagem organizacional, fator decisivo para a competitividade no setor público.

No cenário nacional, Ramos e Schabbach (2012) destacam a demanda oriunda de órgãos públicos pela busca de profissionalização, evidenciada pelos debates em escala internacional, corroborando a consonância da situação brasileira, com o cenário internacional.

- Indicador de desempenho

Com base nos elementos da RBV, NGP, e nos problemas levantados pela OECD, o indicador de desempenho proposto para ser aplicado ao Programa Escola de Esporte é composto de:

1. Recursos físicos: locais de funcionamento do programa (setores administrativo e operacional), condições de uso e manutenção, material esportivo e operacional disponíveis, acesso aos locais de aula/trabalho, número de funcionários, disponibilidade de horários, capacidade de atendimento;



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

2. Recursos de conhecimento, habilidade e experiência: formação profissional, cargos e funções, capacitação para o atendimento da demanda local, experiência profissional fora da SEL;
3. Recursos de aprendizagem organizacional e de relacionamento: experiência profissional dentro do programa, outros programas e diferentes funções dentro da SEL; formas de avaliação e recompensas; relacionamento com coordenadores e professores;
4. Processos de funcionamento do Programa: critérios para formação de turmas, definição de locais de atendimento, distribuição dos profissionais, detecção de problemas e soluções, monitoramento, resultados em relação aos objetivos, formas de participação popular na tomada de decisões.

3. MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O método utilizado, em um primeiro momento, consistiu da pesquisa documental do material solicitado à atual direção da Secretaria de Esporte e Lazer. Foram observados dados relativos ao funcionamento do Programa E.E., como as informações referentes aos equipamentos esportivos, os recursos humanos, e processos de funcionamento operacional do Programa, e que serviram de base de informações para os recursos listados no indicador de desempenho apresentado na seção anterior, juntamente com os elementos descritos por Mills e Platts (2003), Brandão et.al. (2008), Hood (1991), e Äijaälä (2001).

Seguiu-se o diagnóstico das principais ações e recursos utilizados pelo Programa, através da consulta feita a alunos, professores, agentes administrativos, e um coordenador de equipamento, atrelados à E.E. Foram consultados 10 alunos, de diferentes faixas etárias (09 a 74 anos), dos diferentes equipamentos esportivos próprios da SEL. Além dos alunos, foram consultados dois agentes administrativos, de diferentes Programas, que acabam por exercer funções de auxílio ao Programa, devido à falta de uma melhor distribuição dos recursos humanos a serviço da SEL. Completando a amostra, foram consultados quatro professores da E.E., e o coordenador do principal ginásio esportivo utilizado pela Secretaria.

Foram elaborados dois diferentes questionários para a observação da satisfação dos alunos, e o diagnóstico dos principais entraves à eficiência e qualidade dos serviços prestados, também na visão de professores, ex-coordenadores, e funcionários administrativos. Foi solicitada aos respondentes, a atribuição de valores em uma escala de adequação e importância dos recursos que compõem o indicador de desempenho adotado. O objetivo da consulta foi obter indicativos da utilização atual dos recursos da E.E., para nortear a análise empírica das possibilidades de combinação de recursos, visando a formulação de ações estratégicas para o aumento da qualidade dos serviços.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

4. CONTEXTO DO PROJETO OU SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1. PROGRAMA ESCOLA DE ESPORTE

O Programa Escola de Esporte tem como objetivo, fomentar a prática do esporte, através da oferta gratuita de aulas de iniciação esportiva, nas modalidades basquetebol, handebol, futsal, ginástica artística, natação e voleibol. A faixa etária dos alunos é de 07 a 17 anos, exceção feita à modalidade natação, que não delimita limite de idade. As aulas são ministradas por 12 professores da Secretaria de Esporte e Lazer, que trabalham em regime estatutário, cumprindo uma carga de 30 horas semanais entre atividades práticas e reuniões administrativas e pedagógicas.

A administração do programa está a cargo do Diretor de Esporte, um diretor da Escola de Esporte, e os dois coordenadores de programa (pedagógico e administrativo), estes eleitos entre os professores do grupo, concentrando as informações nas dependências da SEL. Os equipamentos esportivos próprios da Secretaria são coordenados por funcionários contratados por tempo determinado, com critérios definidos pela administração. Os agentes administrativos são funcionários do quadro de servidores efetivos da prefeitura.

As inscrições são realizadas diretamente pelo professor, no próprio local de aula, cabendo ao mesmo, o controle e a decisão sobre o preenchimento das vagas para a formação das turmas. A divulgação das aulas fica a cargo da coordenação do Programa, que tem principalmente, a função de interlocução das demandas de funcionamento com a SEL.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA ANALISADO

A criação da Secretaria de Esporte e Lazer em 2004 fez surgir uma organização administrativa suficiente apenas para a manutenção dos Programas e ações já desenvolvidas pelo extinto Departamento de Esporte e Lazer. É consenso entre os professores, funcionários e os integrantes da gestão, a necessidade de uma reestruturação do organograma da Secretaria e a distribuição criteriosa de funções e cargos de forma a garantir maior eficiência e qualidade do setor.

A capacidade e a qualidade do atendimento do Programa vêm decrescendo devido, especialmente, à diminuição do número de professores a serviço da SEL, com o aumento do número de afastamentos permitidos em Lei, e a aposentadoria dos profissionais mais experientes. Assim como observado no relatório da OCDE, a dificuldade de retenção de profissionais qualificados aumenta a cada dia, assim como decresce a motivação dos demais funcionários, pela falta de perspectivas de crescimento na carreira, diminuindo consequentemente, as habilidades críticas no conjunto de recursos disponíveis na E.E.

4.2.1. TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.

O indicador de desempenho do Programa Escola de Esporte proposto por este relato é composto por quatro grupos principais de análise: recursos físicos; recursos de conhecimento, habilidade e experiência; recursos de aprendizagem organizacional e de relacionamento; e processos de funcionamento do Programa. Baseado neste indicador solicitou-se aos



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

respondentes, a atribuição de valores em uma escala crescente de cinco níveis de graduação tipo Likert, para a avaliação dos recursos pertinentes ao seu papel dentro do Programa, e a explicação para o valor atribuído.

Aos alunos coube a descrição de sua percepção com relação às condições de manutenção e acesso dos locais de aula, materiais esportivos disponíveis, qualidade das aulas, atendimento recebido dos funcionários, sistema de informações sobre as aulas, qualificação e motivação do professor, quantidade de aulas e horários disponíveis, além do grau de satisfação e percepção de sua evolução, em relação aos objetivos pessoais.

Aos professores, agentes administrativos e coordenador do ginásio, foi solicitada a sua opinião em relação à adequação e/ou eficiência, dos recursos físicos e humanos disponíveis (condições e capacidade dos equipamentos esportivos, capacitação dos funcionários, cargos e funções dos servidores, quantidade de professores, agentes administrativos e coordenadores), sua percepção em relação à cultura e aprendizagem organizacional (atuação em diferentes funções e cargos, dentro e fora do Programa), questões relacionadas ao funcionamento do Programa (critérios para definição de turmas, horários, faixas etárias, modalidades, locais de aula, professores e funcionários por locais de trabalho), e questões relativas a relacionamento e motivação.

4.2.3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O levantamento realizado entre os entrevistados mostrou a baixa qualidade e quantidade dos recursos disponíveis para as ações do Programa, apesar da boa avaliação recebida em relação à qualificação dos profissionais, especialmente professores e funcionários administrativos efetivos. A figura a seguir apresenta as médias de avaliação em escala crescente de satisfação (1 a 5) dos recursos, e a percepção declarada pelos alunos, professores, funcionários administrativos e coordenador do ginásio entrevistados:

<u>Indicador de desempenho</u>	<u>Público</u>	<u>Operadores</u>	<u>Professores</u>
Recursos físicos (ginásios e materiais diversos)	<u>Regular</u>	<u>Muito ruim</u>	<u>Ruim</u>
Recursos de conhecimento, habilidade e experiência.	<u>Muito bom</u>	<u>Bom</u>	<u>Bom</u>
Recursos de aprendizagem organizacional e de relacionamento.	<u>Bom</u>	<u>Ruim</u>	<u>Muito Ruim</u>
Processos de funcionamento do Programa.	<u>Regular</u>	<u>Muito Ruim</u>	<u>Muito Ruim</u>

Figura 2. Médias de avaliação dos recursos pelos alunos e profissionais consultados.

A análise do levantamento realizado demonstra a baixa capacidade de atendimento, principalmente devido às más condições dos equipamentos esportivos, a falta de uma estrutura administrativa mínima, principalmente nas regiões mais periféricas, e a dificuldade de acesso a informações sobre o Programa citados pelos respondentes. Somente os dois principais equipamentos esportivos do município, contam com agentes administrativos, mas mesmo estes funcionários, estão sobrecarregados pelo acúmulo de funções e demandas de outros Programas e ações desenvolvidas pela SEL nos ginásios onde estão lotados.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) **Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)**

A boa avaliação em relação aos recursos de conhecimento, habilidade e experiência dos profissionais acaba por ser neutralizada pela já mencionada diminuição do número dos professores atrelados ao Programa. Essa diminuição acaba por prejudicar os processos de funcionamento, prejudicando não somente a quantidade de alunos atendidos, mas também a diversidade de modalidades esportivas oferecidas, e a troca de informações para o aumento da qualidade das aulas e atividades desenvolvidas. O problema é ampliado pela falta de qualquer ação de avaliação e monitoramento que possibilite a adoção de critérios para o funcionamento do Programa, como a definição do quadro de aulas e distribuição de turmas na cidade, ações de fomento à prática, e distribuição dos profissionais por turmas, que tem como critério apenas o tempo de efetivo exercício na função de professor na Prefeitura. Também as ações gerenciais e estratégicas ficam comprometidas pela falta de avaliação, resultando na falta de instrumentos para a identificação de recursos valiosos disponíveis, principalmente na combinação de capacidades e habilidades de profissionais em funções secundárias.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

5. CONCLUSÃO

Tendo em mente os objetivos da RBV e da Nova Gestão Pública, de criação de valores para o aumento da competitividade, este relato observou a necessidade de uma análise detalhada das capacidades e habilidades dos funcionários de carreira, e as possibilidades de remanejamento de recursos e realocação de funcionários, de acordo com a capacitação necessária para exercer funções administrativas e funcionais exigidas pelo Programa. Estas precisam ser claras e objetivas, dentro de uma estrutura administrativa mínima necessária em todos os equipamentos esportivos, interligando uma rede de informações ágil e concentrada na coordenação do Programa.

Observou-se ainda, a urgência na implantação de uma ação planejada e contínua de avaliação e monitoramento da capacidade de atendimento e pesquisa de satisfação dos alunos, visando à readequação dos objetivos e estratégias do Programa visando a melhor utilização das capacidades e recursos disponíveis. Apesar da resistência dos servidores públicos em relação a qualquer iniciativa dessa natureza, como observados na literatura e na consulta realizada, somente a partir de dados concretos, será possível a definição de critérios para o aumento da capacidade de atendimento, e a implantação de um programa de recompensas por desempenho e alcance de objetivos.

O incentivo ao aperfeiçoamento profissional, e a adoção de critérios baseados no mérito, e não somente no tempo de serviço, podem ser apontadas como uma solução viável para o quadro de desmotivação e ineficiência que caracterizam o servidor público municipal. A aprendizagem organizacional e a formação profissional e acadêmica adquirida após a contratação, podem ser a base para a implantação de um programa de formação continuada e do Plano de Cargos, Salários e Carreira, citados por todos os servidores consultados.

Por fim, salientamos as limitações da análise deste relato técnico, sobretudo pela falta de acesso à opinião de gestores responsáveis pelo planejamento e avaliação do Programa, em especial, a falta de participação dos coordenadores do Programa, devido à resistência apresentada para qualquer ação de monitoração e avaliação, característicos da cultura de organizações públicas, como apontado pelo relatório da OCDE. Sendo assim, sugerimos a realização de estudos de pesquisa ação, ou seja, com a utilização de uma construção coletiva para a análise dos recursos elencados no indicador de desempenho, assim como a colaboração de outros gestores estratégicos e demais stakeholders.

Pelo objetivo traçado por este relato, não se pretendeu obter resultados conclusivos a respeito das falhas de funcionamento do Programa Escola de Esporte, e sim trazer à tona concepções que auxiliem o início de uma investigação mais ampla e direcionada dentro da SEL, que apontem para um processo de aprimoramento de competências, levando ao desenvolvimento de um programa de aprendizagem e planejamento de carreira no serviço público municipal, tendo por objetivo final, o aumento da qualidade e eficiência nas ações de fomento ao esporte no município.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Äijaälä, K. (2002). Expert meeting on the competitive public employer project. 2001, paris. Public sector—an employer of choice? Report on the competitive public employer project. Recuperado em 11 mai. 2013, de <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>.
- Barney, J.; David, M. W.; Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of management*, 27, 625-641.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (1995, jul./aug.). Competing on resources: strategy in the 1990. *Harvard business review*, 118-128.
- Diegues, G. A. (2012, out./dez.). Construção da participação social na gestão das políticas públicas: o protagonismo do governo local no Brasil. *Administração pública e gestão social*, Viçosa, 4 (4), 365-380.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Royal institute of public administration*, 69, 3-19.
- Menezes, V.; Oliveira, A.; Souza, E. (2012, abr./jun.). Gestão desportiva e política pública na região metropolitana de Recife. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte da Usp*. São Paulo, 26 (2), 219-30.
- Mills, J.; Platts, K. (2003). Applying resource-based theory. Methods, outcomes and utility for managers. *International journal of operations & production management*, 23 (2) 148-166.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Ramos, M. P.; Schabbach, L. M. (2012, set./out.). O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 46 (5), 1271-1294.
- Rodrigues, M. (2007). A gestão pública nos governos locais: uma era de mudança e modernização. In: *rcaap-repositório científico de acesso aberto de Portugal*. Anais do XII Congresso International del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública. Recuperado em 05 de maio de 2013, de <http://bibliotecadigital.ipb.pt>.
- Serra, F. R. et.al. (2012, mai./ ago.). A pesquisa em administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no strategic management journal entre 2001 e 2007. *Revista eletrônica de estratégia e negócios*, Florianópolis, 5 (2), 257-274. Recuperado em 10 de julho de 2013, de <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/een/index>.
- Shilbury, D. (2012). Competition: the heart and soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 26, 1-10.
- Silva, L. P.; Fadul, E. M. C. (2011, abr./jun.). A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o Gespública. *Administração pública e gestão social*, Viçosa, 3 (2), 257-278.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Wernerfelt, B. (1984, apr./jun.). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic management journal*, 5, 171-180.
Wosniak, F. L.; Rezende, D. (2012, mai./jun.). A. Gestão de estratégias: uma

proposta de modelo para os governos locais. *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, 46 (3), 796-816.