ReGeo ISSN: 2177-3246

GESTÃO PÚBLICA DO ESPORTE A PARTIR DA ANÁLISE DA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO MUNICIPIO DE JUARA-MT

PUBLIC MANAGEMENT OF SPORT BASED ON THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL EFFICIENCY IN THE MUNICIPALITY OF JUARA-MT

GESTIÓN PÚBLICA DEL DEPORTE A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE JUARA-MT

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-024

Data de submissão: 08/09/2026 **Data de publicação:** 08/10/2026

Oseias Carmo Neves
Doutor em Ciência Política
Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) - Campus Universitário de Juara
E-mail: oseias@unemat.br

Alexandre Nascimento
Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) - Campus Universitário de Juara
E-mail: alexandre.nascimento@unemat.br

Natalicio Pereira Lacaerda
Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) - Campus Universitário de Sinop
E-mail: natalicio.lacerda@unemat.br

Gildete Evangelista da Silva
Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) - Campus Universitário de Sinop
E-mail: domgill@unemat.br

Luiz Antonio de Campos
Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional
Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) - Campus Universitário de Juara
E-mail: natalicio.lacerda@unemat.br

RESUMO

O artigo tem por objetivo analisar a eficiência da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude de Juara-MT, a partir da verificação de seu desenho institucional, alocação de recursos, cumprimento de competências e percepção dos atores envolvidos. Inicialmente, apresenta-se referencial teórico sobre Administração Pública, eficiência organizacional, políticas públicas de esporte e lazer, legislação e programas nacionais, bem como o papel do esporte na inclusão social e no desenvolvimento local. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa baseia-se em revisão de dados primários (entrevistas semiestruturadas com gestores, instrutores e responsáveis) e secundários (documentos oficiais, orçamentos e dados do IBGE), com abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e análise de conteúdo. Os principais resultados indicam que a estrutura organizacional apresenta funções bem definidas, mas sofre com baixa integração intersetorial, subutilização de competências estratégicas, concentração orçamentária em pessoal e infraestrutura, e carência de indicadores de desempenho. Conclui-se que a eficiência da secretaria é limitada por falhas de

coordenação, planejamento e monitoramento, sendo necessárias ações de modernização gerencial, capacitação e articulação com outras políticas públicas.

Palavras-chave: Administração Pública. Eficiência Organizacional. Esporte e Lazer. Políticas Públicas. Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT
This article aims to analyze the efficiency of the organizational structure of the Municipal Secretariat of Sport, Leisure and Youth of Juara-MT, based on the verification of its institutional design, resource allocation, fulfillment of competencies, and the perception of the actors involved. Initially, a theoretical framework is presented on Public Administration, organizational efficiency, public policies for sport and leisure, national legislation and programs, as well as the role of sport in social inclusion and local development. As methodological procedures, the research is based on a review of primary data (semi-structured interviews with managers, instructors, and those responsible) and secondary data (official documents, budgets, and IBGE data), with a qualitative approach, exploratory objectives, and content analysis. The main results indicate that the organizational structure has well-defined functions, but suffers from low intersectoral integration, underutilization of strategic competencies, budgetary concentration on personnel and infrastructure, and a lack of performance indicators. It is concluded that the efficiency of the secretariat is limited by failures in coordination, planning, and monitoring, and that actions for managerial modernization, training, and articulation with other public policies are necessary.

Keywords: Public Administration. Organizational Efficiency. Sport and Leisure. Public Policies. Regional Development.

RESUMEN
Este artículo tiene como objetivo analizar la eficiencia de la estructura organizativa de la Secretaría Municipal de Deporte, Ocio y Juventud de Juara-MT, a partir de la verificación de su diseño institucional, asignación de recursos, cumplimiento de competencias y percepción de los actores involucrados. Inicialmente, se presenta un marco teórico sobre Administración Pública, eficiencia organizativa, políticas públicas para el deporte y el ocio, legislación y programas nacionales, así como el rol del deporte en la inclusión social y el desarrollo local. Como procedimientos metodológicos, la investigación se basa en una revisión de datos primarios (entrevistas semiestructuradas con gerentes, instructores y responsables) y datos secundarios (documentos oficiales, presupuestos y datos del IBGE), con un enfoque cualitativo, objetivos exploratorios y análisis de contenido. Los principales resultados indican que la estructura organizativa tiene funciones bien definidas, pero adolece de baja integración intersectorial, subutilización de competencias estratégicas, concentración presupuestaria en personal e infraestructura y falta de indicadores de desempeño. Se concluye que la eficiencia de la secretaría se ve limitada por fallas en la coordinación, la planificación y el seguimiento, y que son necesarias acciones de modernización gerencial, capacitación y articulación con otras políticas públicas.

Palabras clave: Administración Pública. Eficiencia Organizacional. Deporte y Ocio. Políticas Públicas. Desarrollo Regional.

1 INTRODUÇÃO

A eficiência na gestão pública tornou-se um dos pilares centrais da administração contemporânea, especialmente em países em desenvolvimento, onde os recursos são escassos e as demandas sociais são amplas. No âmbito municipal, a estrutura organizacional das secretarias define não apenas a capacidade de entrega de serviços à população, mas também a qualidade do gasto público e a efetividade das políticas setoriais. A Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude de Juara-MT, embora desenvolva projetos reconhecidos pela comunidade, enfrenta desafios típicos de órgãos públicos com orçamento limitado e equipes reduzidas.

A discussão sobre eficiência no setor público frequentemente é reduzida ao princípio constitucional inscrito no art. 37 da CF/88, mas sua operacionalização exige muito mais que uma declaração normativa. Eficiência, em termos gerenciais, implica a capacidade de produzir o máximo de resultados com os recursos disponíveis, minimizando desperdícios e maximizando o valor público entregue à sociedade. Quando se trata de políticas de esporte e lazer, esse conceito ganha contornos ainda mais específicos, pois envolve não apenas números de atendimentos, mas impactos subjetivos — como autoestima, socialização, disciplina e saúde mental - que são de difícil mensuração, mas absolutamente centrais para o sucesso da política.

Nesse contexto, a análise da estrutura organizacional da secretaria de Juara se justifica não apenas pelo dever de prestar contas, mas pela necessidade de compreender se o desenho institucional atual está adequado para transformar o direito constitucional ao esporte (art. 217) em uma prática efetiva e continuada. A cidade, com cerca de 36 mil habitantes, apresenta características típicas de municípios de médio porte do interior mato-grossense: forte dependência de recursos estaduais e federais, carência de mão de obra especializada e ciclos políticos que afetam a continuidade das políticas. Esses fatores tornam a eficiência organizacional um requisito crítico para a sobrevivência e o sucesso dos projetos.

Para além da simples descrição de cargos e funções, este estudo adota uma lente analítica baseada nos chamados 3E's da gestão pública: Economia (capacidade de obter insumos com o menor custo possível), Eficiência (relação entre produtos gerados e insumos utilizados) e Eficácia (grau de alcance dos resultados pretendidos). Essa tríade, amplamente utilizada em auditorias e avaliações de programas governamentais, serve como referencial para diagnosticar gargalos e propor melhorias concretas.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender se a atual arquitetura organizacional - funções, hierarquia, distribuição de pessoal e processos de trabalho - está alinhada

com os princípios da eficiência administrativa. Mais do que listar atividades, importa avaliar se a estrutura potencializa ou restringe os resultados esperados das políticas de esporte e lazer.

Em Juara-MT, as iniciativas da secretaria atendem predominantemente crianças e adolescentes de 6 a 17 anos, com modalidades como futsal, futebol, karatê, vôlei e handebol. Contudo, observa-se que a atuação ocorre de forma relativamente isolada, com pouca articulação com as pastas da saúde, educação e assistência social, o que sugere ineficiência na abordagem multidimensional que o esporte exige.

Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a eficiência da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude de Juara-MT, a partir de seus aspectos formais (competências, organograma, orçamento) e informais (percepções de gestores, instrutores e beneficiários). Como objetivos específicos, busca-se: (a) mapear o desenho organizacional e sua adequação às diretrizes legais; (b) identificar gargalos operacionais que comprometem a eficiência; (c) avaliar a alocação de recursos financeiros e humanos; e (d) propor recomendações práticas para otimização da estrutura.

Assim, o trabalho não apenas descreve a realidade local, mas oferece um diagnóstico crítico que pode subsidiar decisões gerenciais, reconhecendo o esporte como direito social e a gestão eficiente como condição para sua efetivação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação busca integrar diferentes perspectivas teóricas sobre administração pública, eficiência organizacional, políticas de esporte e lazer, legislação pertinente e o papel do esporte como instrumento de desenvolvimento local, de modo a oferecer um arcabouço analítico para a avaliação da estrutura da secretaria.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Segundo Meirelles (2014), a Administração Pública é constituída de "órgãos a serviço do Estado, na gestão de bens e interesses qualificados da comunidade". Ela atua como a engrenagem do Estado, estruturado, planejando, orientando e supervisionando atividades administrativas (SANTOS et al., 2022). Os princípios constitucionais - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — são o alicerce ético e legal que orienta a atuação dos agentes públicos (MEIRELLES, 2025).

O princípio da eficiência, acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, exige que a administração atue com agilidade, qualidade e otimização de recursos, buscando o melhor resultado

possível para atender às necessidades da sociedade. Na prática, isso implica não apenas cumprir metas, mas fazê-lo com o menor custo e maior impacto social, exigindo estruturas organizacionais enxutas, processos racionalizados e sistemas de monitoramento de desempenho.

A eficiência organizacional, no setor público, depende de variáveis como: clareza de competências, adequação do quadro de pessoal, uso racional do orçamento, integração entre setores, capacitação continuada e existência de indicadores que permitam avaliar resultados. Pollo (2025) destaca que a Administração Pública Direta e Indireta deve trabalhar de forma articulada, demonstrando constante esforço de adaptação e especialização para atender às necessidades coletivas.

Do ponto de vista da teoria administrativa clássica, a estrutura organizacional pode ser analisada sob duas grandes vertentes: a burocrática weberiana, que valoriza a hierarquia, a impessoalidade e a racionalidade formal - elementos presentes na secretaria em análise - e a Nova Gestão Pública (NGP), que introduz conceitos de flexibilidade, gestão por resultados, contratualização e foco no cidadão como cliente. A tensão entre esses dois modelos é especialmente relevante em secretarias municipais, onde a rigidez burocrática muitas vezes se contrapõe à necessidade de respostas rápidas e adaptáveis às demandas comunitárias.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E CICLO DE GESTÃO

As políticas públicas são estratégias elaboradas para abordar questões de interesse coletivo e garantir direitos fundamentais (ROSA et al., 2021). Muller e Surel (2002) definem-nas como o mecanismo pelo qual se desenvolvem programas de ação pública alinhados a metas claras. Draibe (2001) propõe uma arquitetura de intervenção que desmembra planos em programas e projetos, sendo este o nível operacional onde a eficiência organizacional se torna mais visível.

A avaliação da eficiência, nesse ciclo, perpassa pela análise de insumos (recursos humanos, financeiros, materiais), processos (fluxos de trabalho, coordenação) e produtos (projetos executados, atendimentos realizados). A ausência de indicadores de resultado dificulta a mensuração da eficiência, tornando a gestão mais reativa do que proativa.

2.3 O PAPEL DO ESPORTE E DO LAZER NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Bourdieu (1992) enxerga o esporte como um campo de disputa por capitais econômico, cultural, social e simbólico. Assim, políticas públicas de democratização do esporte podem redistribuir oportunidades. Proni (2014) defende que tais políticas devem criar sistemas complexos que integrem entidades esportivas, educação e lazer, garantindo direitos e atendendo demandas populacionais.

Castellani Filho (2019) salienta que o esporte, como política pública, transcende o campo competitivo e assume função social e educativa. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 217, estabelece o dever do Estado de fomentar práticas desportivas, e o lazer é igualmente reconhecido como direito social (art. 6º). Esses marcos legais impõem à estrutura organizacional a responsabilidade de traduzir direitos em serviços acessíveis e de qualidade.

2.4 LEGISLAÇÃO E PROGRAMAS NACIONAIS DE INCENTIVO AO ESPORTE

Além da Constituição, a Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) e o Estatuto da Juventude (Lei nº 12.852/2013) estabelecem bases para a promoção do esporte. O Programa Segundo Tempo e o Esporte e Lazer da Cidade (PELC) são referências nacionais de integração entre esporte, educação e cidadania (SOUZA; AMARAL, 2020; MELO; PAIVA, 2021). Em Mato Grosso, a SECEL-MT destinou R$ 12,3 milhões a projetos comunitários entre 2020 e 2024, beneficiando Juara com manutenção de escolinhas e campeonatos. A eficiência da estrutura municipal, nesse contexto, depende de sua capacidade de captar e aplicar esses recursos de forma planejada.

2.5 O ESPORTE COMO INCLUSÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Betti (2017) e Freire (2018) destacam o esporte como espaço de socialização e aprendizado de valores. Estudos do IPEA (2023) mostram que cada R1,00 investido em esporte e lazer gera até R 3,50 em retorno social. Essa externalidade positiva reforça a importância de uma estrutura organizacional eficiente para multiplicar impactos. Em Juara, o envolvimento esportivo tem reduzido evasão escolar e fortalecido laços familiares, mas a eficiência dessa atuação depende da integração com educação e saúde - justamente um dos pontos frágeis identificados.

2.6 DESAFIOS PARA A EFICIÊNCIA NO CONTEXTO MUNICIPAL

Silva e Oliveira (2022) apontam que políticas municipais de esporte precisam superar o caráter episódico e emergencial, tornando-se políticas de Estado com planejamento, metas e indicadores. A falta de continuidade entre gestões, a escassez de recursos e a ausência de infraestrutura adequada são desafios recorrentes. Melo e Paiva (2021) reforçam a necessidade de capacitação de gestores e instrutores como condição para sustentabilidade. Tubino (2015) enfatiza o ambiente escolar como espaço privilegiado para o esporte educacional, mas isso exige articulação intersetorial - outro indicador de eficiência organizacional.

2.7 TEORIAS DA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

Para aprofundar a análise da eficiência da secretaria, faz-se necessário recorrer a modelos teóricos que ofereçam ferramentas de diagnóstico. Três abordagens se mostram particularmente úteis:

a. **O Modelo Burocrático de Weber (Racionalidade Formal vs. Racionalidade Material)** – Max Weber (1999) identificou a burocracia como a forma mais pura de dominação legal-racional, caracterizada por hierarquia definida, competências delimitadas, impessoalidade e registro documental. Embora esse modelo garanta previsibilidade e continuidade, seu excesso pode gerar ineficiência por rigidez, centralização e apego a procedimentos que não se adaptam a realidades mutáveis. Na secretaria de Juara, observa-se a presença forte do componente burocrático (cargos definidos, organograma formal, leis de criação), mas a falta de mecanismos de flexibilidade e adaptação — como projetos-piloto ou parcerias ágeis — reduz a capacidade de resposta a demandas emergenciais, como a evasão de alunos ou a deterioração de equipamentos.
b. **Nova Gestão Pública (New Public Management)** – Surgida nos anos 1980 no Reino Unido e Nova Zelândia, a NGP propõe a introdução de práticas gerenciais do setor privado na administração pública, com ênfase em: descentralização, competição administrada, contratualização, avaliação de desempenho e foco no cliente-cidadão. No Brasil, a reforma gerencial dos anos 1990 (Bresser-Pereira) tentou implantar esses princípios, mas com resultados heterogêneos. Aplicando essa lente à secretaria, nota-se a ausência de quase todos os pilares da NGP: não há contratos de gestão com metas, não há competição ou benchmarking com outras secretarias, o cidadão é visto como beneficiário passivo e não há sistema de avaliação de desempenho individual ou institucional.
c. **Indicadores de Desempenho e Balanced Scorecard (BSC) adaptado ao público** – Kaplan e Norton (1997) propuseram o BSC como ferramenta de gestão estratégica que equilibra indicadores financeiros e não financeiros. No setor público, adaptações incluem dimensões como: efetividade social (impacto na vida dos cidadãos), eficiência operacional (custo por atendimento), capacidade de inovação e legitimidade/transparência. Para a secretaria, seria possível construir indicadores como: taxa de ocupação dos projetos (atendidos/vagas ofertadas), custo por aluno/mês, índice de evasão semestral, número de convênios ativos, e grau de satisfação dos responsáveis (já parcialmente captado nas entrevistas).

A combinação dessas abordagens teóricas permite uma análise multidimensional da eficiência, que vai além do mero cumprimento de tarefas e adentra o campo da efetividade e da sustentabilidade institucional.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi realizado na Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude de Juara-MT, município localizado a 628 km de Cuiabá, com área de 22.632,713 km² e população estimada em 35.899 habitantes (IBGE, 2024).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa. É exploratória por buscar ampliar o conhecimento sobre eficiência organizacional no contexto específico do esporte municipal (GIL, 2010). É descritiva, pois identifica e caracteriza percepções dos agentes envolvidos, observando padrões e possíveis relações entre variáveis (VERGARA, 2016).

Perfil dos entrevistados e critérios de seleção – Foram entrevistados 2 gestores da secretaria (secretário/coordenador), 2 instrutores esportivos e 8 responsáveis por crianças e adolescentes participantes dos projetos. A seleção ocorreu por conveniência e acessibilidade, garantindo a representatividade das diferentes modalidades (futsal, vôlei, karatê, handebol, basquete e futebol de campo). Os responsáveis foram escolhidos entre aqueles com frequência assídua nos projetos há pelo menos seis meses, para que pudessem oferecer percepções maduras sobre pontos fortes e fracos.

Utilizaram-se dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com a secretária de esporte, coordenadores, instrutores e responsáveis por crianças e adolescentes, realizadas entre dezembro de 2024 e março de 2026. O roteiro das entrevistas foi dividido em três blocos: (1) percepção sobre políticas públicas de esporte e lazer; (2) descrição das ações e projetos desenvolvidos; (3) avaliação da estrutura, recursos e dificuldades. As entrevistas foram gravadas (mediante autorização) e transcritas na íntegra para posterior análise.

Já os procedimentos de análise de conteúdo, seguiu-se o método de Bardin (2011), com três fases: (a) pré-análise – leitura flutuante do material e constituição do corpus; (b) exploração do material – codificação e categorização temática; (c) tratamento dos resultados – inferência e interpretação. As categorias definidas a priori foram: Estrutura e Competências, Processos e Integração, Recursos Financeiros, Recursos Humanos e Percepção de Resultados. Essa sistematização permitiu confrontar as falas dos entrevistados com os dados documentais, gerando um diagnóstico robusto.

Dados secundários foram coletados em plataformas acadêmicas (Google Acadêmico, SciELO), fontes oficiais (IBGE, SECOM, SECEL) e documentos disponíveis no site da prefeitura, incluindo o

orçamento público e a lei de criação da secretaria. A análise documental complementou as percepções colhidas, permitindo confrontar o prescrito (competências) com o executado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A secretaria está localizada na Rua Florianópolis s/n, centro de Juara. Sua finalidade é planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar programas, projetos e atividades relacionados ao esporte, lazer e juventude (Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e da Juventude, 2026). A análise a seguir examina a eficiência de cada componente da estrutura.

4.1 COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA — CUMPRIMENTO E EFICIÊNCIA

O art. 1º da lei municipal que institui a secretaria elenca onze competências (Juara, 2016). Observa-se que a gestão atual executa satisfatoriamente aquelas ligadas à oferta direta de atividades esportivas (itens I, II, IV, VII, VIII). Porém, deixam de ser executadas ou são subexecutadas competências estratégicas para a eficiência de longo prazo, notadamente:

> V – Promover e realizar estudos e pesquisas sobre produção e difusão esportiva;
> VI – Desenvolver e coordenar sistemas de informações relativos às atividades esportivas;
> X – Executar convênios com órgãos federais e estaduais, bem como entidades governamentais e não governamentais.

A ausência de estudos e sistemas de informação impede a formação de um banco de dados que oriente decisões - por exemplo, sobre quais modalidades ampliar, onde há maior demanda, quais indicadores de evasão, etc. Isso compromete a eficiência alocativa, pois os recursos são aplicados sem diagnóstico preciso. Sob a ótica da Nova Gestão Pública, essa lacuna é particularmente grave, pois a tomada de decisão baseada em evidências é substituída por percepções subjetivas ou tradição administrativa.

Quanto ao Setor de Atividades Desportivas, as competências II e III (ações conjuntas com escolas e realização de eventos científicos) não são efetivadas. A falta de articulação com a educação reduz o potencial multiplicador do esporte e desperdiça sinergias - um claro sinal de ineficiência sistêmica.

Já o Setor de Promoção ao Lazer é o que mais atende às diretrizes, com reforma de parquinhos, organização de eventos e torneios comunitários. Sua eficiência operacional é relativa, pois carece de manutenção contínua e planejamento preventivo, como relatado por usuários.

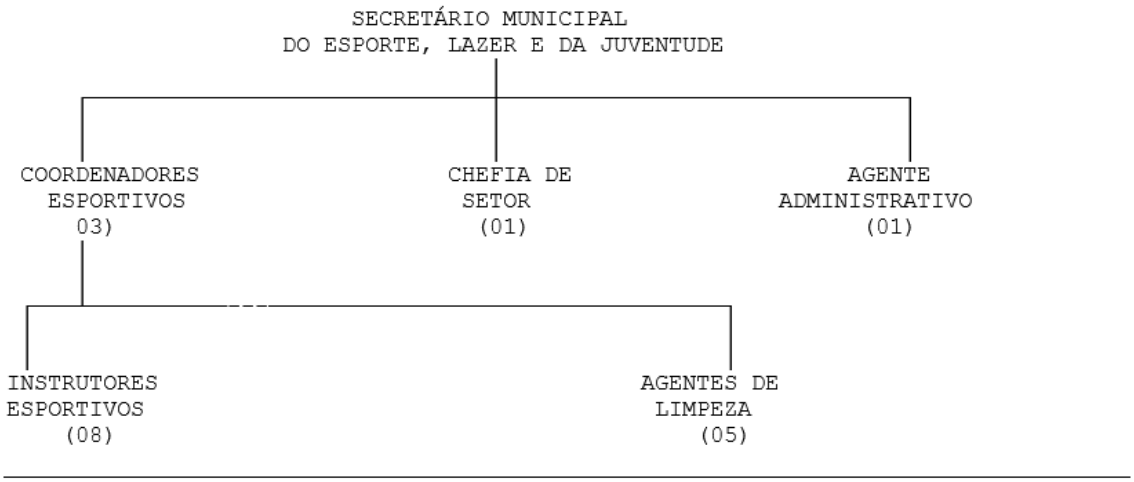
O Setor de Políticas e Projetos para a Juventude atua de forma isolada, sem envolvimento efetivo das secretarias de saúde e educação - apenas o uso eventual de ambulância em eventos. Essa

fragmentação reduz a eficiência global, pois ações que poderiam ser compartilhadas (programas de saúde preventiva, acompanhamento psicossocial, reforço escolar) não se concretizam, onerando a secretaria com tarefas que extrapolam sua especialidade.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL — ANÁLISE DO ORGANOGRAMA E FORÇA DE TRABALHO

De acordo com as informações, a estrutura organizacional da Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e da Juventude, está configurada da seguinte forma:

Figura 01. Organograma



Fonte: Autor (2026)

O organograma apresentado (Figura 1) revela uma estrutura linear e simplificada, com 1 secretário, 3 coordenadores, 1 chefe de setor, 1 agente administrativo, 8 instrutores e 5 agentes de limpeza - totalizando 19 servidores (considerando os cargos comissionados e efetivos). Essa configuração, embora enxuta, apresenta pontos críticos sob a ótica da eficiência:

I. **Amplitude de controle**: três coordenadores para oito instrutores parecem adequada, mas, na prática, os coordenadores acumulam funções de planejamento, supervisão e logística, sem apoio técnico para avaliação de resultados.

II. **Carência de área de planejamento e monitoramento**: não há setor específico para avaliação de políticas ou gestão de convênios, o que explica a baixa execução das competências V, VI e X.

III. **Sobrecarga do agente administrativo**: um único servidor para atendimento ao público, elaboração de documentos, controle de processos e suporte a todas as equipes indica gargalo administrativo, com risco de atrasos e retrabalho.

IV. **Força de trabalho operacional significativa**: cinco agentes de limpeza para a manutenção de ginásios e campos é proporcional, mas a ausência de um plano de manutenção predial reduz a vida útil dos equipamentos, aumentando custos futuros.

A estrutura não prevê funções como analista de políticas públicas, técnico em convênios ou profissional de comunicação, essenciais para a captação de recursos e transparência. Isso limita a eficiência gerencial, pois a secretaria fica dependente de outros órgãos para tarefas que deveriam ser internas. Além disso, a hierarquia muito achatada (secretário → coordenadores → instrutores) pode dificultar a delegação efetiva e a especialização, levando à concentração de decisões no nível mais alto, o que atrasa respostas operacionais.

4.3 ORÇAMENTO E EFICIÊNCIA FINANCEIRA

De acordo com observação no orçamento da secretaria de 2025, podemos destacar que o valor de R$ 2.884.672,60 tem suas despesas concentradas em Pessoal e Encargos Sociais com valor de R$ 1.096.235,04, o que equivale a 40,3% do orçamento. Assim como, Obras e Instalações com o valor de R$ 666.000,00 e Serviços de Terceiros com o valor de R$ 513.807,87. Podemos destacar o baixo investimento em Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras, no valor de R$ 58.354,14.

Tabela 01. Orçamento 2025 e 2026

	Valor total	Pessoal e Encargos Sociais	Obras e Instalações	Serviços de Terceiros	Premiações
2025	2.884.672,60	1.096.235,04	666.000,00	513.807,87	R58.354,14
2026	3.031.836,66	1.250.000,00	-	-	-

Fonte: Autor, 2016 (Baseado em documentos orçamentários das P. M. de Juara)

Os dados de 2026 estão apenas descritos como Aplicação Direta e Emenda Parlamentares, o que não contribui para o preenchimento da tabela 01.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) determina que as despesas com pessoal do Poder Executivo municipal não devem ultrapassar 54% da Receita Corrente Líquida (RCL). Manter quase metade do orçamento destinado à folha de pagamento requer um planejamento financeiro criterioso para assegurar a continuidade da prestação de serviços essenciais (Campos e Colvero, 2020).

Apesar de estarmos falando apenas de uma secretaria municipal, o limite de gasto com pessoal revela a limitação da mesma com investimentos, o que dificulta o desenvolvimento de novas ações em cultura, recreação, esporte e lazer.

4.3.1 Análise de eficiência orçamentária:

a. **Alta rigidez dos gastos com pessoal**: 40% do orçamento comprometido com folha reduz a margem para investimentos em material esportivo, arbitragem, uniformes e eventos. Embora dentro do limite legal (LRF estabelece 54% da RCL para o Executivo municipal), esse percentual, somado a outras despesas obrigatórias, deixa pouco espaço para inovação.
b. **Subinvestimento em premiações**: R$ 58 mil representam apenas 2% do total. Premiações são importantes estímulos à participação e ao desempenho; a alocação reduzida sugere que a secretaria não utiliza plenamente esse mecanismo motivacional.
c. **Ausência de rubrica para capacitação e pesquisa**: não há verba específica para formação de instrutores ou realização de diagnósticos, o que inviabiliza o cumprimento das competências V e VI.
d. **Orçamento de 2026 sem detalhamento**: a falta de transparência na aplicação direta e emendas parlamentares dificulta a avaliação da eficiência futura, contrariando o princípio da publicidade e o controle social.

Campos e Colvero (2020) alertam que a concentração em pessoal exige planejamento financeiro criterioso. No caso da secretaria, isso se traduz em capacidade operacional restrita e baixa flexibilidade para ajustes, comprometendo a eficiência adaptativa.

4.4 ENTREVISTAS COM OS AGENTES PÚBLICOS - PERCEPÇÕES SOBRE EFICIÊNCIA

Para além dos dados documentais e orçamentários, a eficiência organizacional também se revela - ou se oculta - no discurso e nas percepções cotidianas dos agentes públicos que operacionalizam a estrutura da secretaria. Nesse sentido, as entrevistas realizadas com gestores (secretário e coordenadores) e instrutores tiveram como objetivo captar a compreensão desses atores sobre o papel da política pública de esporte e lazer, bem como identificar, em suas falas, indícios de planejamento, monitoramento e preocupação com a otimização de recursos. A análise dos relatos permitiu confrontar a visão interna dos agentes com os dados objetivos de orçamento, força de trabalho e cumprimento de competências, revelando alinhamentos e, principalmente, lacunas que impactam diretamente a eficiência da gestão. Os depoimentos foram organizados em dois eixos temáticos: (1) o

conceito de políticas públicas de esporte e lazer e (2) a descrição das ações desenvolvidas e seus objetivos.

Pergunta 1: O que são políticas públicas de esporte e lazer?

- **Entrevistado 01**: "É o direito de todos, tem que ter planejamento (...). Um investimento grande na base, um conjunto de educação, saúde, proteção contra vulnerabilidade (...)".
- **Entrevistado 02**: "garantir o acesso à população (...), inclusão social, melhoramento da saúde e formação do cidadão".

Ambos demonstram compreensão ampla do papel das políticas, mas não mencionam eficiência, indicadores ou gestão de recursos. Isso indica que, na cultura organizacional, o foco está na finalidade (o que fazer), não nos meios (como fazer bem e com menos). A ausência do discurso da eficiência sugere que ela não é um valor institucionalizado, o que pode explicar a falta de mecanismos de monitoramento.

Pergunta 2: Quais são as ações desenvolvidas e seus objetivos?

- **Entrevistado 01**: lista sete esportes de base, parcerias com vôlei adaptado e ginástica para a melhor idade, além de academias ao ar livre.
- **Entrevistado 02**: menciona oficinas de treinamento contínuas para crianças e adolescentes.

Ambos destacam a diversidade de ofertas, mas não mencionam critérios de priorização, metas de atendimento ou avaliação de impacto. A eficiência exige escolhas baseadas em evidências; a ausência desses critérios sugere que as ações são mantidas por inércia ou demanda difusa, não por planejamento estratégico.

4.5 PROJETOS E NÚMERO DE ENVOLVIDOS — PRODUTIVIDADE DA ESTRUTURA

A Tabela 2 apresenta seis projetos com total de 599 participantes. Considerando a estrutura de 8 instrutores, a razão aluno/instrutor é de aproximadamente 75:1, o que parece elevado para atividades que exigem supervisão individualizada, sobretudo em modalidades como karatê. Isso pode afetar a qualidade do atendimento e, por consequência, a eficiência pedagógica.

Tabela 02. Projetos Esportivos

Projeto	Número de participantes
Vôlei	82
Basquete	35
Futebol de campo	71
Handebol	55
Karatê	86
Futsal	270
Total	599

Fonte: Autor, 2026 (Baseado nas entrevistas com Gestores da Secretaria)

Além disso, o número absoluto de 599 crianças e adolescentes, em um município com cerca de 9 mil jovens nessa faixa etária (estimativa IBGE), representa uma cobertura de apenas cerca de 6,6%. Essa baixa capilaridade indica que a estrutura atual está subdimensionada ou mal distribuída para atender à demanda potencial. A eficiência alocativa, aqui, é questionável: com os mesmos recursos, poder-se-ia ampliar o alcance por meio de parcerias com escolas ou horários alternativos.

4.6 ENTREVISTAS COM OS PAIS - EFICIÊNCIA SOB A ÓTICA DOS BENEFICIÁRIOS

Os responsáveis apontam pontos fortes - disciplina, socialização, saúde - que confirmam o valor do projeto. Porém, os pontos fracos revelam ineficiências operacionais:

- **Responsável 04**: crítica a valorização excessiva de resultados externos (lucros, reconhecimento) em detrimento do "resultado interno" de cada criança. Isso sugere que a gestão não utiliza indicadores de desenvolvimento individual, focando em competições e números.
- **Responsável 05**: "treinos são cancelados com frequência" — interrupções por falta de instrutor, manutenção ou logística indicam falhas na gestão de contingência, afetando a eficiência do serviço.
- **Responsável 06**: sugere fortalecer modalidades existentes antes de ofertar novas — uma recomendação de eficiência alocativa (evitar dispersão de recursos).

Sobre melhora no aprendizado, coordenação e socialização, todos os pais relatam evolução positiva, especialmente no caso de criança com autismo (Responsável 03). Isso demonstra que, quando o serviço é prestado, seu impacto é alto; o problema está na consistência e abrangência, justamente os aspectos ligados à eficiência organizacional.

4.7 ANÁLISE DA EFICIÊNCIA SOB A ÓTICA DOS 3E's (ECONOMIA, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA)

Para uma avaliação mais sistematizada da estrutura organizacional, aplica-se aqui o modelo dos 3E's, amplamente utilizado por tribunais de contas e órgãos de controle (TCU, CGU) para avaliar a gestão pública.

a. **Economia** – refere-se à capacidade de adquirir insumos de qualidade ao menor custo possível. A secretaria parece ter desempenho razoável nessa dimensão: as obras e instalações sugerem que há processos licitatórios em curso. Contudo, a ausência de manutenção preventiva (ginásios sem cobertura adequada, espaços do karatê precários) indica que a economia na hora da compra não é acompanhada de economia no ciclo de vida dos ativos. Ou seja, gasta-se pouco agora, mas gasta-se muito depois em reformas emergenciais, o que é uma ineficiência intertemporal.
b. **Eficiência** – medida pela relação entre produtos (atendimentos, eventos, horas-aula) e insumos (orçamento, pessoal, infraestrutura). Como já destacado, o custo por aluno é elevado (~R$ 4.800/ano) e a cobertura é baixa (6,6% do público-alvo). Ademais, os cancelamentos frequentes de treinos significam que o produto efetivamente entregue é menor que o planejado, desperdiçando a capacidade instalada. A eficiência operacional também é comprometida pela sobrecarga do agente administrativo (único para toda a secretaria), gerando gargalos burocráticos que atrasam a execução de convênios e a prestação de contas.
c. **Eficácia** – diz respeito ao alcance dos objetivos estratégicos. Pelos relatos dos pais, a eficácia é alta quando o serviço é prestado: crianças melhoram coordenação, socialização, aprendizado e disciplina. O relato da criança autista (Responsável 03) é emblemático da transformação promovida. No entanto, a eficácia global é reduzida pela baixa capilaridade e pela descontinuidade. Uma política eficaz deveria atender pelo menos 20% a 30% do público-alvo, considerando a demanda potencial por atividades de contraturno. Assim, a secretaria é eficaz no micro (atendimentos individuais de qualidade), mas ineficaz no macro (impacto populacional limitado).

A tabela a seguir sintetiza a avaliação dos 3E's:

Tabela 03

Dimensão	Indicador	Avaliação	Justificativa
Economia	Custo de aquisição de bens/serviços	Regular	Licitações aparentemente adequadas, mas falta manutenção preventiva
Eficiência	Custo por aluno atendido	Baixa	~R$ 4.800/aluno/ano é alto para atividades de base
Eficiência	Taxa de ocupação / cancelamentos	Crítica	Cancelamentos frequentes ociosidade de instrutores e espaços
Eficácia	Melhoria nos indicadores socioeducativos	Alta (qualitativa)	Pais relatam ganhos significativos em disciplina e coordenação
Eficácia	Cobertura populacional	Muito baixa	Apenas 6,6% das crianças/adolescentes são atendidos

Fonte: Autores.

4.8 MATRIZ SWOT DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite visualizar de forma integrada os fatores internos e externos que afetam a eficiência organizacional. Aplicada à secretaria, tem-se:

Tabela 04

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
• Equipe de instrutores dedicados e com vínculo com a comunidade	• Ausência de setor de planejamento e avaliação
• Organograma simples, com hierarquia clara	• Único agente administrativo, sobrecarregado
• Diversidade de modalidades ofertadas (7 esportes)	• Baixa integração com saúde e educação
• Reconhecimento familiar do valor dos projetos	• Orçamento com pouca flexibilidade (40% em pessoal)
• Existência de infraestrutura física (ginásios, campos)	• Manutenção predial precária e cancelamentos frequentes
	• Ausência de indicadores de desempenho
	• Subutilização de competências legais (convênios, pesquisas)
	• Baixa cobertura populacional (6,6%)

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
OPORTUNIDADES (Opportunities)	**AMEAÇAS (Threats)**
• Captação de recursos via emendas parlamentares (R$ 3,03 mi em 2026)	• Descontinuidade administrativa em mudanças de gestão
• Parcerias com SECEL-MT e programas federais (Segundo Tempo, PELC)	• Restrições orçamentárias futuras (LRF, crise fiscal)
• Uso de tecnologias digitais para gestão e transparência	• Evasão de participantes por falta de estrutura
• Ampliação da jornada escolar com atividades esportivas (programa Escola em Tempo Integral)	• Baixa priorização do esporte no planejamento plurianual municipal
• Capacitação de recursos humanos via convênios com universidades	• Pressão por resultados de curto prazo (campeonatos) em detrimento do desenvolvimento de base

Fonte: Autores.

A matriz revela que a secretaria possui ativos importantes (forças e oportunidades), mas está fortemente limitada por fraquezas internas que impedem o aproveitamento pleno do potencial. Especificamente, a falta de um setor de planejamento é a fraqueza mais crítica, pois ela atravessa todas as outras: sem planejamento, não há captação eficiente de recursos (oportunidade perdida), não há integração (fraqueza persistente) e não há monitoramento para evitar evasão (ameaça materializada). A principal ameaça externa é a descontinuidade política, comum em municípios de pequeno porte, que pode interromper projetos bem-sucedidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu analisar a eficiência da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude de Juara-MT sob múltiplas dimensões: formal, financeira, operacional e perceptiva.

Constatou-se que a secretaria cumpre seu papel básico de oferecer atividades esportivas, em conformidade com o art. 217 da CF/88. No entanto, a eficiência, entendida como a relação entre insumos e resultados com qualidade, é limitada por fatores estruturais e gerenciais:

1. **Desenho organizacional incompleto**: faltam setores de planejamento, monitoramento e captação de recursos, o que inviabiliza o cumprimento de competências estratégicas (pesquisas, sistemas de informação, convênios).

2. **Força de trabalho desequilibrada**: excesso de pessoal operacional em relação a funções técnicas e administrativas, com sobrecarga do único agente administrativo e ausência de especialistas em convênios e avaliação.
3. **Orçamento rígido e opaco**: 40% comprometido com pessoal, baixo investimento em premiações e capacitação, e orçamento de 2026 sem detalhamento, dificultando o planejamento eficiente.
4. **Baixa integração intersetorial**: a atuação isolada das secretarias de saúde e educação reduz o impacto social e desperdiça economias de escopo.
5. **Ausência de indicadores de desempenho**: a gestão baseia-se em percepções e demandas emergenciais, não em dados objetivos, o que compromete a alocação eficiente de recursos.

Diante desse diagnóstico, propõe-se um Plano de Ação Estratégico estruturado em três horizontes temporais, com metas, ações e indicadores, alinhado às competências da secretaria e às boas práticas da Nova Gestão Pública:

Tabela 05

Prazo	Objetivo	Ação Concreta	Responsável sugerido	Indicador de sucesso
Curto (0-6 meses)	Criar unidade de planejamento e monitoramento	Designar um servidor para estruturar banco de dados de atendimentos, frequência e evasão	Secretário Municipal	Base de dados operacional em até 3 meses; primeiro relatório de diagnóstico em 6 meses
Curto (0-6 meses)	Firmar protocolos com Saúde e Educação	Elaborar termos de cooperação para atendimento médico-odontológico e atividades pedagógicas integradas	Secretário + Chefia de Setor	Pelo menos 2 protocolos assinados em 6 meses
Médio (6-18 meses)	Revisar organograma e criar novos cargos	Propor lei complementar para criação de cargo de Analista de Convênios e Técnico em Comunicação	Secretário + Procuradoria Municipal	Projeto de lei enviado à Câmara em até 12 meses
Médio (6-18 meses)	Implantar programa de capacitação continuada	Realizar workshops semestrais com instrutores sobre gestão de projetos, metodologias ativas e primeiros socorros	Coordenadores Esportivos	80% dos instrutores capacitados em 18 meses

Prazo	Objetivo	Ação Concreta	Responsável sugerido	Indicador de sucesso
Médio (6-18 meses)	Ampliar cobertura para 15% do público-alvo	Firmar parcerias com escolas municipais para oferta de esportes no contraturno, utilizando espaços escolares	Secretário + Secretaria de Educação	Número de atendidos subir de 599 para 1.350 em 18 meses
Longo (18-36 meses)	Detalhar orçamento e criar Portal da Transparência da Secretaria	Publicar relatórios trimestrais de execução orçamentária e indicadores de desempenho na página da prefeitura	Agente Administrativo + Assessoria de Comunicação	Portal ativo com dados atualizados trimestralmente
Longo (18-36 meses)	Estruturar sistema de avaliação de impacto	Implementar avaliação pré-teste/pós-teste com beneficiários (coordenação motora, notas escolares, autoestima)	Coordenadores + parceiros universitários	Relatório anual de impacto social publicado a partir do 3º ano

Fonte: Autores.

A implementação do plano proposto poderia transformar a Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude de Juara-MT de uma estrutura predominantemente reativa e burocrática em uma organização orientada por resultados, capaz de captar recursos, integrar políticas públicas e ampliar seu impacto social. Nesse cenário, a eficiência deixaria de ser um princípio abstrato para se tornar prática cotidiana, refletida em maior número de crianças e adolescentes atendidos, com mais qualidade e menos desperdício.

Como continuidade da pesquisa, sugere-se uma abordagem quantitativa para identificar fatores de evasão, por meio da aplicação de questionários estruturados a todos os participantes; um estudo comparativo com secretarias municipais de porte similar, visando benchmarking de boas práticas; e uma avaliação de custo-efetividade que relacione o investimento por aluno aos ganhos em saúde e educação, aproximando-se do cálculo de retorno social utilizado pelo IPEA.

Em última análise, o desafio da eficiência na gestão pública do esporte em pequenos municípios brasileiros vai além da limitação orçamentária: envolve a ausência de um corpo técnico suficiente e devidamente preparado para planejar, monitorar e avaliar políticas públicas. Essa fragilidade estrutural compromete a capacidade de transformar boas intenções em resultados concretos. Ainda assim, ao aprimorar sua estrutura organizacional e investir em capacitação técnica, a Secretaria de Juara pode ampliar seu potencial transformador, convertendo relatos emocionados de pais e jovens em realidade tangível para toda a comunidade. A eficiência, nesse contexto, não é um fim em si mesma, mas um

meio para garantir que esporte e lazer cheguem a mais cidadãos com qualidade, continuidade e impacto social duradouro.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011BETTI, Mauro. *Esporte e Sociedade: A Prática Esportiva como Transformação Social*. São Paulo: Cortez, 2017.

BASTOS, A.; PEREIRA, L**. Inclusão social através do esporte: desafios e oportunidades**. Rio de Janeiro: Editora ABC, 2019.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp, 1992.

BRACHT, Valter. **Sociologia do Esporte**. Rio de Janeiro: Shape, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei nº 9.615/1998 – Lei Pelé**. Brasília: Presidência da República, 1998.

_____. **Lei nº 12.852/2013 – Estatuto da Juventude**. Brasília: MEC, 2013.

CAMPOS, Márcio Luciano dos Santos; COLVERO. ***Limite da despesa com Pessoal, conforme a Lei 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) do município de Itaqui***, in: *CienciAção VII*, ano 0, 2020. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/cienciacao/2020/09/18/limite-da-despesa-com-pessoal-conforme-a-lei-101-2000-lei-de-responsabilidade-fiscal-do-municipio-de-itaqui/. Acesso em: 30 mai. 2026.

CASTELLANI FILHO, Lino. **Políticas Públicas de Esporte no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2019.

CORTÊS NETO, Dantas, Ewerton; DANTAS, Maihana Maira Cruz; MAIA, Eulália Maria Chaves. **Benefícios dos projetos sociais esportivos em crianças e adolescentes**. *Saúde & Transformação Social / Health & Social Change*, v. 6, n 3, p. 109- 117. 2015. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2653/265345667012.pdf. Acesso em 02 mai. 2026.

DRAIBE, Sônia Miriam. **Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas**. In: BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre; CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (Orgs.). Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. p.13-42. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001.

FREIRE, Paulo. **Educação e Transformação Social**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

GONÇALVES, Arthur Ribeiro; CUNHA, Paulo Ricardo de Oliveira. **Políticas Públicas do Esporte e Lazer no município de Cariacica**. Graduação em Educação Física Bacharelado. Centro de Educação Física e Desportos. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitoria – Es. 2014.

HIRAMA, Leopoldo Katsuki; MONTAGNER, Paulo César. **Algo para além de tirar da rua: o ensino do esporte em projeto socioeducativo**. *Revista Brasileira Ciências do Esporte*. v. 34, n. 1, p. 149-64. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbce/a/VjrkZPssKdWZyNY3MVGVkQJ/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 02 mai. 2012.

IBGE. **Cidades e Estados – População de Juara-MT** – *2024*. Brasília: IBGE, 2024.

_____. **Indicadores Sociais de Esporte e Lazer no Brasil – 2024**. Brasília: IBGE, 2024.

IPEA. **Relatório de Impacto Econômico do Esporte e Lazer no Brasil**. Brasília, 2023.

JUARA. **Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e da Juventude. Diretrizes. 2026**. Disponível em: https://www.juara.mt.gov.br/#/secretaria/9/. Acesso em: mai. 2026.

MARINHO, André. **Lazer e Sociedade: Reflexões Contemporâneas**. Curitiba: Appris, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2025.

MELO, José; PAIVA, André. **Gestão Pública e o Esporte Social no Brasil**. Curitiba: Appris, 2021.

MIGUEL, Fernanda Valim Côrtes. **A entrevista como instrumento para investigação em pesquisas qualitativas no campo da linguística aplicada.** Revista Odisseia, *[S. l.]*, n. 5, 2012. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/odisseia/article/view/2029. Acesso em: 10 mai. 2026.

MULLER, Pierre; SUREL, Yves. **A análise das políticas públicas**. Pelotas: EDUCAT, 2002.

PEREIRA, JOSIVAN. **As Políticas Públicas Voltadas para o Esporte e Lazer: Impactos Sociais e Econômicos sobre a Comunidade Local**. *Cuca: Saber Em Foco*. v. *1, n.* 3. 2025. Disponível em: https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/cuca/article/view/18984. Acesso em: 30 mai. 2025.

POLLO, André Augusto. **Administração Pública: direta e indireta**. *Revista Acadêmica Digital*. n. 81.2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14658931

SANTOS, Gustavo Borges; SANTOS, Isabella Paiva Felix dos; JESUS, Julia Marques Toledo de; PADELLA, Maria Eduarda de Souza. **A administração pública como facilitadora do desenvolvimento social e econômico no Brasil**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico de Administração), 26 f. Etec Dona Escolástica Rosa, Santos - SP. 2022.

SECEL-MT. **Relatório de Investimentos no Esporte 2020–2024**. Cuiabá - MT, 2024.

SILVA, Josivan Pereira. **Políticas públicas voltadas para o esporte e lazer: impactos sociais e econômicos sobre a comunidade local**. *Cuca: saber em foco*. v. 1, n. 3. 2025. Disponível em: https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/cuca/article/view/18984.

SILVA, Juliana; OLIVEIRA, Robson. **Gestão Municipal e Desenvolvimento Social: o Papel do Esporte.** Belo Horizonte: Fino Traço, 2022.

SOUZA, Tânia; AMARAL, Carlos. **Programas Federais de Esporte e Inclusão Social**. Brasília: IPEA, 2020.

ROSA, Júlia Gabriele Lima, LIMA, Luciana Leite, AGUIAR, Rafael Barbosa. **Políticas públicas: introdução.** Ed. Jacarta. Porto Alegre - RS. 2021.

TUBINO, Manoel. **Dimensões Sociais do Esporte Comunitário**. Rio de Janeiro: Sprint, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.