



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

**O Skate como ferramenta do esporte educacional:
Análise da gestão de organizações da região metropolitana de Curitiba**

**Skateboarding as an educational sport tool:
Analysis of the management of organizations in the metropolitan region of Curitiba**

**El skate como herramienta deportiva educativa:
Análisis de la gestión de las organizaciones de la región metropolitana de Curitiba**

Jaciara Frasão

Universidade Federal do Paraná
jaciarafrasao@hotmail.com

Letícia Bartholomeu de Queiroz Lima

Universidade Federal do Paraná
leticia.queiroz@ufpr.br

Ivan Furegato Moraes

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo
ifuregato@gmail.com

Resumo

O skate brasileiro passou por inúmeras conjunturas, dentre elas, uma se destacou, a sua associação a atos de marginalidade. Mas esse cenário mudou com sua entrada oficial no quadro de modalidades dos Jogos Olímpicos de Tóquio. Este fato, fez com que aumentasse a busca por locais adequados pra a prática e por aulas com profissionais especializados, isso oportunizou a criação de novos ambientes para a prática. Junto com crescimento e a popularidade do skate, surge a importância de citar a função socializadora inserida na modalidade, este é um dos motivos que atraem e permite permanência de diversos praticantes. E a vertente social deste esporte, favorece o aumento gradual no número de ações sociais ligados a ela no Brasil. No entanto, mesmo com o aparente interesse de investir no skate, ainda não há grandes apoios ou patrocínios para o desenvolvimento de muitos desses projetos, o que dificulta a realização, manutenção, gestão e a ampliação dos mesmos, levando a suspensão das atividades. Assim, o objetivo principal deste trabalho foi analisar a gestão das organizações esportivas socioeducacionais que adotam o skate como base das suas atividades. A metodologia utilizada parte de uma pesquisa descritiva e qualitativa com os gestores das três

entidades da região metropolitana de Curitiba, que foram analisada por meio de entrevista em profundidade no formato semiestruturado, seguindo um roteiro composto por questões referentes aos processos administrativos de planejamento; organização; execução; controle e avaliação. Os dados obtidos foram analisados através do método de codificação e categorização das informações. Após as análises chegou-se a alguns resultados. As entidades apresentavam falhas relacionadas ao planejamento, não havendo uma definição e utilização adequada dos seguintes pontos: objetivos, meios de execução e meios de controle. Já no que se diz respeito a organização, as três entidades analisadas não determinavam o papel e as responsabilidades de cada elemento que a compunha. A função de execução era diretamente afetada pela falta de planejamento. Por fim, no que diz respeito a controle e a avaliação, em sua maioria, não houve dedicação para realizar com êxito esta função, causando limitações ao analisar se os objetivos foram alcançados. De maneira geral, os gestores possuíam conhecimentos práticos sobre a modalidade, no entanto, há uma falta de conhecimento teórico a respeito das funções administrativas fundamentais para o funcionamento adequado das organizações, o que gerava uma gestão empírica sem o devido embasamento teórico. O conteúdo difundido neste estudo oportuniza pesquisas futuras as quais buscam identificar o perfil do gestor esportivo, o que favoreça a criação de um guia para gestores. Outra implicação é a possibilidade de se investigar quais ações são necessárias para que os gestores utilizem a Lei de Incentivo ao Esporte, e com isso, também se abre oportunidades para estudos voltados para as diversas formas de capacitação de recursos para os projetos esportivos educacionais, usufruindo de recursos públicos e privados.

Palavras-chave: Skate. Gestão do Esporte. Esporte educacional.

Abstract

Brazilian skateboarding has gone through numerous circumstances, among which one stands out, its association with acts of marginality. But this scenario changed with its official entry into the Tokyo Olympic Games modalities. This fact increased the search for suitable places to practice and for classes with specialized professionals, which provided the opportunity to create new environments for practice. Along with the growth and popularity of skateboarding, the importance of mentioning the socializing function included in the sport arises, this is one of the reasons that attract and allow several practitioners to remain. And the social aspect of this sport favors the gradual increase in the number of social actions linked to it in Brazil. However, even with the apparent interest in investing in skateboarding, there is still no major support or sponsorship for the development of many of these projects, which makes it difficult to carry out, maintain, manage, and expand them, leading to the suspension of activities. Thus, the main objective of this work was to analyze the management of socio-educational sports organizations that adopt skateboarding as the basis of their activities. The methodology used is part of a descriptive and qualitative research with the managers of the three entities in the metropolitan region of Curitiba, which were analyzed through in-depth interviews in a semi-structured format, following a script composed of questions relating to administrative planning processes; organization; execution; control and evaluation. The data obtained was analyzed using the information coding and categorization method. After the analysis, some results were reached. The entities had flaws related to planning, with no adequate definition and use of the following points: objectives, means of execution and means of control. As far as the organization is concerned, the three entities analyzed did not determine the role and responsibilities of each element that made up the organization. The execution function was directly affected by the lack of planning. Finally, regarding control and evaluation, for the most part, there was no dedication to successfully carrying out this function, causing limitations when analyzing

whether the objectives were achieved. In general, managers had practical knowledge about the modality, however, there is a lack of theoretical knowledge regarding the administrative functions fundamental to the proper functioning of organizations, which generated empirical management without due theoretical basis. The content disseminated in this study provides opportunities for future research which seeks to identify the profile of the sports manager, which favors the creation of a guide for managers. Another implication is the possibility of investigating what actions are necessary for managers to use the Sports Incentive Law, and with this, it also opens opportunities for studies aimed at the different forms of training resources for educational sports projects, taking advantage of public and private resources.

Keywords: Skateboard. Sport Management. Educational sport.

Resumen

El skate brasileño ha pasado por numerosas circunstancias, entre las que se destaca su asociación con actos de marginalidad. Pero este escenario cambió con su ingreso oficial a las modalidades de los Juegos Olímpicos de Tokio. Este hecho incrementó la búsqueda de lugares adecuados para practicar y de clases con profesionales especializados, lo que brindó la oportunidad de crear nuevos ambientes para la práctica. Junto al crecimiento y popularidad del skate surge la importancia de mencionar la función socializadora que incluye el deporte, esta es una de las razones que atrae y permite que varios practicantes permanezcan. Y el aspecto social de este deporte favorece el paulatino aumento del número de acciones sociales vinculadas a él en Brasil. Sin embargo, aún con el aparente interés en invertir en skate, aún no existe mayor apoyo o patrocinio para el desarrollo de muchos de estos proyectos, lo que dificulta su realización, mantenimiento, gestión y ampliación, llegando a la suspensión de actividades. Así, el principal objetivo de este trabajo fue analizar la gestión de organizaciones socioeducativas deportivas que adoptan el skate como base de sus actividades. La metodología utilizada forma parte de una investigación descriptiva y cualitativa con los gestores de las tres entidades de la región metropolitana de Curitiba, que fueron analizados a través de entrevistas en profundidad en formato semiestructurado, siguiendo un guión compuesto por preguntas relativas a la planificación administrativa. procesos; organización; ejecución; control y evaluación. Los datos obtenidos fueron analizados mediante el método de codificación y categorización de la información. Luego del análisis se llegó a algunos resultados. Las entidades presentaron fallas relacionadas con la planificación, sin una adecuada definición y utilización de los siguientes puntos: objetivos, medios de ejecución y medios de control. En lo que respecta a la organización, las tres entidades analizadas no determinaron el rol y responsabilidades de cada elemento que conformaba la organización. La función de ejecución se vio directamente afectada por la falta de planificación. Finalmente, en lo que respecta al control y evaluación, en su mayor parte no hubo dedicación para llevar a cabo con éxito esta función, provocando limitaciones a la hora de analizar si se alcanzaron los objetivos. En general, los directivos tenían conocimientos prácticos sobre la modalidad, sin embargo, falta conocimiento teórico respecto de las funciones administrativas fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, lo que generó una gestión empírica sin la debida base teórica. El contenido difundido en este estudio brinda oportunidades para futuras investigaciones que busquen identificar el perfil del directivo deportivo, lo que favorece la creación de una guía para directivos. Otra implicación es la posibilidad de investigar qué acciones son necesarias para que los directivos utilicen la Ley de Incentivos Deportivos, y con ello también se abren oportunidades para estudios dirigidos a las diferentes formas de recursos formativos para proyectos educativos deportivos, aprovechando los beneficios públicos y recursos privados.

Palabras Clave: Patineta. Director deportivo. deporte educativo.

Introdução

Ao longo do século 21 o *skate* tornou-se uma das principais tendências esportivas no Brasil (Confederação Brasileira de Esportes Radicais, s.d.), apesar da modalidade já ter sido vinculada como um ato de marginalidade (Olic, 2014). A alteração desse cenário inicial consolidou-se com a inclusão do skate no quadro de modalidades dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, fato que favoreceu a sua consagração (Nantes, 2021).

Tal expansão reverberou em pesquisas para buscar entender a razão pela qual a modalidade vem atraindo um grande público, com um dos principais motivos, a sua prática socializadora e democrática que se contrapõe as modalidades convencionais (Coelho, 2015). Assim, o skate passou a ser utilizado, além de outros, como ferramenta de acesso à cultura e ao esporte, atendendo crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social e econômica através de projetos sociais e organizações esportivas do terceiro setor (Heiderich, 2021).

Com o crescimento exponencial dessas entidades e projetos sociais, se faz necessário levantar discussões acerca da gestão dessas organizações de cunho socioeducativos direcionados ao esporte, especialmente ao skate. Visto isso, é necessário abordarmos elementos relevantes e indispensáveis para o desenvolvimento dessa temática, em especial a Gestão do Esporte, o esporte educacional e o skate.

Pitts (2001) e Bastos (2004) destacam que a Gestão do Esporte baseia-se nas teorias gerais da Administração, definida como o processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras, como planejar, organizar, executar e controlar/avaliar, que formam o chamado processo administrativo (Chiavenato, 2014). Segundo Alvarenga, Barbosa e Macedo (2016), o processo de planejamento consiste em simular o futuro desejado e estabelecer as ações necessárias e os meios adequados para atingir os objetivos por meio de elementos fundamentais para o planejamento estratégico, como missão, visão, valores e objetivos estratégicos, tático e operacional (Jacobsen, 2013).

O processo de organização trata da estruturação de pessoal, recursos e operação, com o objetivo de traçar um modelo operacional (Jacobsen, 2013; Maximiano, 2011; Neto, 2006). O processo de execução consiste em executar as operações necessárias para alcançar os objetivos (Maximiano, 2011; 2015). Por fim, o processo de controle ocorre durante a operação, com o objetivo de ajustar o desempenho organizacional (Jacobsen, 2013; Montana; Charnov, 2006) enquanto a avaliação é realizada após a conclusão do processo, com intuito de examinar o êxito das ações administrativas (Antunes, 2008; Maximiano, 2015).

O conceito de esporte educacional foi formalizado em 1978 na Carta Internacional da Educação Física e do Esporte da UNESCO (Tubino, 2010) como a manifestação esportiva na qual o

esporte é uma ferramenta educacional e meio para superar a desigualdade social (Nogueira; Mendonça, 2015). No Brasil, o esporte educacional foi tido como um direito social a partir da Constituição de 1988, especialmente pelo Artigo 217 que indica o dever do Estado de fomentar práticas esportivas, direcionando os recursos públicos prioritariamente ao esporte educacional (Machado *et al.*, 2017).

A consolidação legal do esporte educacional ocorreu com a Lei nº 8.672/1993 (Lei Zico), que o definiu como a prática esportiva realizada nas entidades educacionais formais, como escolas, e informais, como organizações não governamentais (ONGs), visando o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania, sem focar na seleção e na competitividade (Brasil, 1993). Essa visão foi reafirmada pela legislações esportivas posteriores, em especial na Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) e na Lei nº 14.597/2023 (Lei Geral do Esporte). Contudo, Machado *et al.* (2017), ao analisarem as ações esportivas federais, se mostram assistencialistas e sem continuidade, lançando a responsabilidade da prática para as ONGs educacionais e esportivas. Em uma tentativa de conceder suporte financeiro as organizações do terceiro setor foi criada a Lei nº 11.438/2006, conhecida como Lei de Incentivo ao Esporte (LIE).

No que concerne especificamente ao skate, Nodal e Pimentel (2015) o definem como uma prática social presente no cotidiano urbano seja como meio de transporte, opção de lazer, atividade física ou esporte competitivo. O skate é uma invenção norte-americana inicialmente vista como uma derivação do surfe que em meados da década de 1970 começou a passar pelo processo de esportivização, com o surgimento de pistas, campeonatos e regras (Brandão, 2015). Contudo, diferentemente dos esportes tradicionais, o skate nunca teve suas fronteiras bem definidas por se basear em uma cultura urbana, de oposição ao esporte convencional (Bäckström; Blackman, 2022). O crescimento global do skate levou o COI a inclui-lo, em 2016, no quadro de modalidades dos Jogos Olímpicos de 2020, realizados em Tóquio, no Japão (Corrêa *et al.*, 2017). Apesar da resistência inicial de parte dos praticantes, especialmente pelas mudanças na gestão e governança da modalidade e pelo interesse do COI de usar o skate para renovar a imagem dos Jogos e atrair o público jovem (Batuev; Robinson, 2018; Olic, 2024), a presença do skate nos Jogos Olímpicos foi considerado um sucesso (Olic, 2014).

No Brasil, o skate foi introduzido na década de 1960, primeiramente no Rio de Janeiro, com o primeiro “boom” ocorrendo nos anos de 1970 e gerando o início do processo de esportivização da modalidade (Brandão, 2015; 2017). Na década de 1980 o movimento punk passou a influenciar o skate, gerando estigmas alusivos a uma atividade transgressora e avessa à ordem social, ocasionado a proibição da prática em locais públicos (Olic, 2014). Neste contexto, conforme Brandão (2017), emergiu a busca pela descriminalização do skate, com a criação de organização para desenvolver e gerenciar a modalidade que levaram a criação, em 1999, da Confederação Brasileira de Skate (CBSK) (Confederação Brasileira de Skate, 2022). Atualmente, a CBSK é a principal gestora do skate brasileiro, sendo composta por dez federações e com a modalidade praticada regularmente, de

forma amadora ou profissional, por mais de 133 mil pessoas (Confederação Brasileira de Skate, 2022; Garcia, 2021).

Ainda na perspectiva da institucionalização do skate no Brasil, destaca-se a criação, em 1996, da Federação de Skate do Paraná (FSP), a qual antecedeu e foi uma das idealizadoras da CBSK (Confederação Brasileira de Skate, s.d.; Inside Cities, 2018). A FSP, além de promover a modalidade entre os paranaenses, fomenta projetos sociais, culturais e educacionais que visam a inclusão social por meio do skate (Federação de Skate do Paraná, 2022). A vertente social e educacional do skate também está presente na CBSK, que investe na ONG Social Skate, criada em 2011 com o intuito de contribuir positivamente na vida de crianças e adolescentes socioeconomicamente vulneráveis (Social Skate, 2021).

A partir do crescimento do skate no Brasil e da sua utilização como ferramenta no processo de formação e educação de crianças e jovens realizado por diferentes projetos sociais públicos ou privados, este estudo buscou analisar a gestão das organizações esportivas socioeducacionais da região metropolitana de Curitiba que adotam o skate como base das suas atividades. Para mais, buscou-se também (i) descrever e analisar o uso dos processos administrativos pelas organizações analisadas; (ii) verificar o gerenciamento financeiro, destacando a elaboração dos orçamentos, as fontes de recursos e as principais despesas; e (iii) descrever as formas de controle e avaliação dos processos administrativos efetuados.

A expectativa inicial era encontrar um cenário pouco desenvolvido no que diz respeito à gestão das organizações analisadas. Parte-se do princípio de que elas não possuem uma gestão formalizada, mas esperava-se que a gestão delas fosse mínima e que, ao menos, seus gestores apresentem conhecimentos básicos acerca das funções administrativas. Assim, com essa pesquisa, anseia-se auxiliar na capacitação dos gestores destas instituições para que a condução dessas organizações seja mais congruente e formalizada, permitindo, assim, a utilização dos incentivos públicos direcionados ao esporte educacional.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva (Gil, 2002) no formato de pesquisa de campo (Prodanov, 2013). Quanto a abordagem, optou-se pela qualitativa com o uso do método de entrevista em profundidade (Creswell, 2007; Edwards; Skinner, 2009; Manzini, 2003). O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos processos administrativos (Jacobsen, 2017; Maximiano, 2000) e do instrumento desenvolvido por Vanucci (2019) para analisar organizações esportivas educacionais. O roteiro foi formado por questões abertas divididas em seis blocos temáticos: caracterização do respondente; caracterização da organização analisada; planejamento;

organização; execução; e controle e avaliação. Salientamos que este foi avaliado e validado por dois *experts* na temática.

A população do estudo foi as organizações esportivas ligadas ao skate que desenvolvessem atividades esportivas e educacionais e que fossem sediadas na região metropolitana de Curitiba. Já os participantes da pesquisa foram as pessoas que se apresentaram como ocupantes do cargo de gestão mais elevado nas organizações identificadas. A identificação e a seleção da população ocorreram em março de 2022 de duas formas: por meio do site da FPS, buscando organizações filiadas que atuassem com a vertente educacional do skate; e por consultas no site da então Secretaria Especial do Esporte do Governo Federal sobre organizações esportivas educacionais da região metropolitana de Curitiba que tiveram projetos educacionais relacionados ao skate aprovados na LIE nos últimos 12 meses. As buscas resultaram na identificação de três organizações, sendo que em apenas uma delas, havia projeto incentivado aprovado junto ao Governo Federal. A partir das três organizações identificadas buscou-se a identificação e o contato com o participante da pesquisa almejado por meio do envio de carta convite. Esses contatos foram realizados em maio de 2022, por meio de ligações e via WhatsApp, com o aceite de participação das três entidades contatadas, que formaram a amostra da pesquisa. As entrevistas com os gestores das organizações 1 e 2 foram realizadas presencialmente em agosto de 2022. Já a entrevista com o representante da Organização 3 foi realizada online, devido a problemas na conciliação da agenda, por meio do aplicativo *Zoom* em setembro de 2022. Em média, as entrevistas duraram 40 minutos.

Os dados obtidos foram analisados por meio do método de codificação e categorização das informações, com as informações analisadas a partir de categorias temáticas (Creswell, 2007; Edwards; Skinner, 2009). A definição das categorias ocorreu *a priori* a partir dos processos administrativos analisados e tomando como base a estrutura do roteiro de pesquisa, sendo elas compostas por subcategorias sobre temáticas específicas. As categorias e subcategorias de análise utilizadas foram: a) Caracterização dos respondentes e das organizações; b) Planejamento, com as subcategorias missão, visão e valores; objetivos; planejamento estratégico; planejamento operacional; e planejamento de áreas específicas da organização; c) Organização, com as subcategorias número de funcionários e voluntários; organograma; registro formal das informações organizacionais; estrutura física e material; e necessidade de outras áreas organizacionais ou atividades; d) Execução, com as subcategorias atividades ofertadas; orçamento; principais receitas; utilização de recursos públicos; principais despesas; e canais de comunicação utilizados; e) Controle e avaliação, com as subcategorias controle e avaliação do planejamento; das atividades ofertadas; dos funcionários e colaboradores; e da satisfação do público-alvo.

O processo de análise foi realizado em três etapas seguindo as indicações de Creswell (2017) e Edwards e Skinner (2009). A primeira envolveu a transcrição das entrevistas, com os entrevistados identificados por códigos baseados na ordem de realização das entrevistas: Organização 1 (O1, O2, O3) e Entrevistado (E1, E2, E3). Após a transcrição, o texto gerado foi analisado, com a identificação dos códigos e a indicação de qual categoria e subcategoria cada um deles pertencia. Por fim, foi feita

a descrição e discussão dos resultados, essa amparada na literatura trazida neste trabalho, de forma a descrever e discutir a gestão das entidades analisadas.

Resultados e Discussão

Caracterização dos respondentes e das organizações analisadas

Todos os gestores entrevistados eram homens; com 38 (E1), 42 (E2) e 56 anos (E2); com ensino médio completo (E1 e E3) ou ensino superior (E2, Ciências Contábeis) e cursos voltados para a metodologia de ensino do skate, contudo, nenhum possuía formação em Administração ou em Educação Física. O tempo como gestor responsável variou entre um (E3), cinco (E1) e dez (E2) anos, com dois atuando de maneira remunerada e um de forma voluntária, todos com dedicação parcial.

Sobre a caracterização das organizações analisadas, elas foram fundadas em 2017 (O1), 2014 (O2) e 2021 (O3) e, no momento da entrevista, duas (O1 e E2) estavam com a documentação necessária para o funcionamento regular. A O2 não possuía histórico de atuação, pois ainda era um projeto que havia sido submetido e aprovado a receber recursos da LIE, estando, no momento da entrevista, na fase de captação dos recursos sem efetivamente realizar as suas atividades fins, apesar de já beneficiar cinco pessoas. A O1 atendia 24 pessoas e a sua atuação focava na realização de oficinas de skate, com músicas e brincadeiras lúdicas, de palestras de prevenção ao uso de droga em escolas e outros locais e na organização de campeonatos. Na O3 o número de beneficiários era indefinido, com o foco sendo em ações/aulas voltadas para o skate, organização de campeonatos e suporte para a fundação de outras associações e grupos que trabalham com a modalidade.

Planejamento

A entrevista foi iniciada abordando os elementos estratégicos de missão, visão e valores das três organizações. O E1 expôs sua missão, relacionada a atender jovens periféricos em situação de vulnerabilidade. E2 citou o desenvolvimento educacional do skate e E3 indicou que a missão era multiplicar a cidadania por meio do skate.

Sobre a visão, o E1 indicou almejar prestar serviço à prefeitura de Curitiba e de cidades vizinhas para aumentar o porte das ações, além de ampliar o público-alvo, especialmente para portadores de deficiências. Na O2 a visão era para expandir o projeto enquanto na O3 o desejado era a consolidação como escola de skate e a efetivação de ações culturais e educacionais. As organizações possuíam diferentes perspectivas sobre os seus valores: o E2 os citou vagamente, E3 indicou elementos matemáticos (multiplicar, subtrair, dividir e somar) e E1 citou princípios bíblicos, como amor, carinho e obediência.

Com relação aos objetivos de curto, médio e longo prazo, a O1 não os possuía, com seu gestor justificando pela ausência de instalação própria e indicando que a entidade estava passando por uma reestruturação para sanar esse déficit. Na O2 havia apenas objetivos de curto prazo, de 12 meses, relacionados a uma programação de atividades esportivas e culturais para a formação dos participantes. O objetivo de a curto e médio prazo da O3 era disseminar a prática do skate, com o de longo prazo sendo a transformação em escola de skate e a formação de estrelas da modalidade.

No que diz respeito a existência e a utilização do planejamento estratégico, a O1 não o possuía formalmente, com E1 tecendo comentários amplos e vagos sobre os planos da organização, sem detalhar estratégias para alcançar os objetivos citados, principalmente os para crianças em situações vulneráveis e periféricas. O planejamento estratégico da O2 focava na realização de treinamento em uma escola internacional especializada em skate, com os participantes adquirindo uma “bagagem” cultural, linguística e esportiva que melhoraria a sua performance esportiva e a vida em geral, além de possibilitar a inclusão de novos participantes. Por fim, a O3 não possuía registros que formalizavam o seu planejamento estratégico e o representante não soube apontar a existência de um planejamento estratégico informal.

Ao serem questionados sobre o planejamento operacional, os três respondentes focaram no planejamento das aulas de skate, não abordando as demais atividades organizacionais. E1 informou que era utilizada uma metodologia aprendida em um curso de formação de instrutores da modalidade que tratava desde o aluno iniciante até o mais avançado. E2 citou o planejamento das atividades e dos horários, que estavam formalmente redigidos e inseridos no projeto aprovado de LIE. A O3 não possuía registros que formalizavam o planejamento operacional, no entanto, o seu representante citou verbalmente tal planejamento, abordando o local, a quantidade de alunos e erros e acertos cometidos nas aulas anteriores, pontos para a estruturação dos planos de aulas.

Também foi abordada a existência de planejamento para áreas específicas das organizações analisadas, como a financeira, de marketing e de comunicação. Na O1 não havia planejamento formalizado sobre o marketing e a comunicação, com as ações dessas áreas ocorrendo majoritariamente pelas redes sociais, especialmente a busca por parcerias e a angariação de doações. O planejamento financeiro era realizado pelos responsáveis pela entidade de forma informal, sem uso de planilhas, por exemplo. E2 não tratou diretamente do planejamento de marketing e comunicação e foi sucinto ao indicar a existência de um planejamento financeiro formal. A O3 não possuía planejamento de marketing e de comunicação formais, com as ações de marketing ocorrendo online, no site e redes sociais da organização, com foco no site da mesma.

Ao analisarmos e compararmos os dados obtidos nas entrevistas com a literatura acerca da temática, verificamos que as entidades não alcançaram um desempenho mínimo sobre o processo de planejamento. As entidades falhavam na definição dos objetivos, dos meios de execução e nos meios de controle, pontos necessários para um bom planejamento segundo Maximiano (2011).

Observa-se uma tentativa de estabelecer objetivos, no entanto, eles são definidos de maneira informal e superficial, o que impede avanços e a sua real efetivação.

Seguindo com a ideia de estruturação do planejamento, citamos os planejamentos estratégicos e operacionais, elementos que compõem um planejamento eficaz (Montana; Charnov, 2006). Contudo, eles não estavam devidamente consolidados nas entidades pesquisadas: os entrevistados confirmaram a existência destes planejamentos, no entanto, não eram formais, com o operacional focado apenas na realização das aulas de skate. Tal fato contrária o exposto por Alvarenga, Barbosa e Macedo (2016), que ressaltam a necessidade de decidir de maneira precipitada o que necessita ser feito para alcançar os objetivos organizacionais.

Organização

Partindo para o bloco destinado ao processo de organização, foi perguntado inicialmente qual o número de funcionários e de voluntários fixos das três organizações. O1 possuía três voluntários, O2 seis colaboradores remunerados e O3 três pessoas remunerados. No que se refere a existência de organograma, O2 e O3 possuíam uma parcial estrutura organizacional, com O3 não a possuindo formalizada. Já na O1 não existia a divisão de cargos, com todos os integrantes se revezando na realização das atividades.

Sobre o registro formal das informações organizacionais, as organizações 1 e 2 informaram que os possuíam. O1, além de possuir estatuto formalizado, realizava o registro das atividades através de vídeos e fotos. Na O2 essas informações estavam formalizadas no projeto submetido à LIE enquanto a O3 não possuía registros formais a respeito das informações cedidas.

Ao tratamos da estrutura física e da disponibilidade de materiais para as atividades foi verificado que apenas O1 possuía uma estrutura física própria, com as demais utilizando instalações públicas ou de terceiros, e somente O1 e O3 possuíam materiais próprios. Quando questionados em relação à falta de alguma área organizacional ou atividade para o melhor funcionamento da entidade, a resposta unanime foi a falta de estrutura financeira, elemento que prejudicava o crescimento e a ramificação dos projetos.

A partir dos resultados é possível constatar que as três organizações, ao não definirem o papel e as responsabilidades de cada integrante, limitam a sua estrutura organizacional, que não é estável, contrariando a literatura (Jacobsen, 2013; Maximiano, 2011). Todas possuíam colaboradores fixos, no entanto, algumas não dividiam formalmente as funções, divergindo do que Neto (2006) declara como necessário para o bom funcionamento das organizações.

O processo administrativo também pode ser analisado sob as óticas estrutural, de recursos e dos processos operacionais (Neto, 2006). Nas três organizações foi notável a preocupação com a estruturação das aulas, com a utilização de metodologias específicas que permitem uma melhor

utilização dos recursos. Ademais, duas das três entidades possuíam a preocupação de disponibilizar recursos materiais para a efetivação das aulas de skate, principalmente equipamentos e local. Um recurso importante citado por Neto (2006) são os capitais financeiros. É neste recurso que se encontra o maior nível de dificuldade das organizações analisadas, sendo, por sinal, apontado como algo deficitário no ambiente das mesmas e cuja ausência era responsável por parte dos problemas gerenciais verificados.

Execução

Com relação ao processo administrativo de execução, os respondentes abordaram inicialmente as principais atividades realizadas, já citadas parcialmente na caracterização das três organizações, com destaque para o fato de a O2 ainda não realizar atividades, pois estava no processo de captação de recursos via LIE. Na O1 as atividades eram gratuitas, o público-alvo eram alunos de escolas públicas iniciantes no skate, acima dos 12 anos, com a realização de oficinas nas escolas e praças e campeonatos abertos em pistas públicas. Já na O3 as aulas eram pagas, com bolsas para crianças e jovens carentes, com uma média de 15 alunos, além da realização de campeonatos.

Sobre a parte financeira das organizações, inicialmente foi questionado o uso de orçamento anual formal. Apenas O2 possuía orçamento documentado, sendo elaborado pelo E2. A O3 não possuía nenhum tipo de orçamento enquanto a O1 estava iniciando o processo de formalização financeira, mas sem possuir orçamento anual. Contudo, a organização já havia avançado sobre esse assunto, com o levantamento dos gastos para a realização das aulas.

Ao perguntarmos sobre as principais receitas financeiras, E1 afirmou que elas eram provenientes de patrocínios e doações. Na O2 elas eram obtidas por meio de verbas públicas, principalmente pela LIE, e por meio de recursos injetados/doados pelo E2. Já a O3 captava sua receita por meio das mensalidades cobradas dos alunos. Observa-se que apenas a O2 utilizava recursos financeiros públicos, por meio da LIE (Lei nº 11.438/2006). As demais organizações analisadas não se beneficiavam dessa Lei por diferentes razões: O1, apesar de possuir a documentação necessária, não possuía o tempo mínimo de atividade exigido, enquanto O3 não possuía a documentação necessária, como estatuto social e registro formal em cartório.

Referente as principais despesas, os resultados foram distintos. E1 citou gastos com combustível, alimentação fornecida aos alunos e materiais de divulgação; E2 relatou despesas com encargos sociais, com a organização, salários, impostos e afins; e E3 apontou gastos com a manutenção dos equipamentos e o pagamento do instrutor das aulas.

Por fim, foi abordado quais meios eram utilizados para a comunicação com funcionários/voluntários, alunos e com a comunidade. Verificou-se que as três organizações utilizavam preferencialmente meios *online*, principalmente *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, *YouTube* e *website* oficial, além de reuniões presenciais.

Segundo Maximiano (2015), a execução está intimamente ligada aos processos de planejamento e de organização. Assim, ao explorarmos os dados acerca da execução realizada pelas organizações analisadas, podemos notar o quanto é limitada a atuação das organizações que não possuem um planejamento e estrutura bem elaborados e formalizados. Essa constatação fica evidente ao observarmos que a não existência de um planejamento financeiro em dois terços das organizações analisadas ocasiona problemas como a não existência de orçamento; que as principais despesas não eram completamente mensuradas e formalizadas; e que as fontes de renda não eram certas e constantes. Tais pontos limitavam a realização das atividades fins e o alcance dos objetivos organizacionais pré-estabelecidos, como também relatado por Jacobsen (2013), além dos problemas gerenciais impedirem parte dessas entidades se beneficiassem de recursos públicos.

Controle e avaliação

O processo de controle e avaliação foi inicialmente abordado na perspectiva do monitoramento e avaliação do planejamento. E1 e E3 afirmaram que esses processos ocorriam por meio de reuniões e *feedbacks* orais, sem registro formal. Já E2 indicou que eles iam ocorrer somente após o início das atividades, por intermédio dos responsáveis do governo federal pela LIE.

Sobre o controle e a avaliação das atividades, na O1 eles eram limitados, improvisados e baseados na evolução esportiva; na O2 seriam efetivados por meio de relatórios e entrevistas com os responsáveis pelas aulas; e na O3 ocorria através do *feedback* dos alunos, sem ficar evidente como os *feedbacks* influenciavam as atividades. Já com relação ao controle e a avaliação dos funcionários e voluntários, E1 e E3 afirmaram que não existia nenhum tipo de avaliação acerca desse ponto. Já E2 informou que possuía uma avaliação para analisar o desempenho de cada profissional, com ele sendo o responsável juntamente com atletas conselheiros.

Por fim, a respeito do controle e da avaliação da satisfação do público-alvo, os três entrevistados citaram que havia uma conversa direta com as crianças/atletas sobre o contentamento com o “produto” ofertado. Além disso, E1 e E3 mencionaram conversas com os familiares para a compreensão da satisfação dos mesmos. E2 comentou a respeito das redes sociais, utilizadas para uma análise sobre as postagens relacionadas à participação dos alunos/atletas no projeto, verificando se houve algo insatisfatório durante as aulas.

O processo de controle busca analisar o desempenho das atividades e dos funcionários/voluntários para garantir que as atividades ocorram conforme o planejado (Jacobsen, 2013). Ao analisar as entrevistas constata-se que apenas uma organização dedicava-se a verificar a realização das suas atividades. As demais mostraram certa preocupação que, no entanto, estava em fase embrionária, ou seja, as dinâmicas voltadas para esse processo eram restritas a *feedbacks* orais. Essa situação afetava à visão sistêmica da organização, limitava o cumprimento dos objetivos, causava perda de informações a respeito da situação do cumprimento do objetivo, deixando de se obter informações sobre o seu andamento e impedia a verificação da sua efetividade (Jacobsen, 2013). Já o

processo de avaliação determina se o planejamento foi adequado e se os objetivos foram alcançados, indicando melhorias, novas atividades/ações e gerando aprendizado para a organização (Maximiano, 2000). Em duas das organizações não foi observada uma preocupação a respeito das avaliações das atividades oferecidas ao público e sobre o desempenho dos seus colaboradores.

Importante observar que a avaliação pode ocorrer de duas maneiras, externa e interna. A externa é realizada por pessoas de fora da organização com o objetivo de realizar uma análise imparcial (Antunes, 2008). A três entidades realizavam avaliações externas, executadas com os usuários diretos (crianças e adolescentes), com os pais/responsáveis ou até mesmo por meio das redes sociais. Já a avaliação interna é aquela efetuada junto à própria organização, com apenas uma entidade a realizando. A sua ausência, verificada em duas organizações, pode provocar instabilidade e conflitos entre os colaboradores, afetando a execução das tarefas e o cumprimento dos objetivos organizacionais (Antunes, 2008).

Considerações finais

Os dados obtidos dão subsídios para respondermos aos objetivos do estudo. Observa-se que duas das três organizações analisadas possuíam vivências práticas relacionadas ao skate. Sobre à estrutura administrativa, de modo geral, foi observada falta de conhecimento acerca dos processos administrativos que envolvem as organizações. Assim, os gestores entrevistados, em sua maioria, não realizavam adequadamente o planejamento e a organização das entidades, sem quaisquer registros formais acerca da maioria dos elementos abordados na entrevista.

A execução é afetada pela falta de planejamento adequado, sendo constatada a dificuldade dos entrevistados em identificarem os recursos necessários, de elaborarem orçamentos e reconhecerem fontes de renda e de despesas para a realização das atividades fins e cumprimento dos objetivos. Já os elementos pedagógicos foram observados, com duas das três organizações seguindo metodologias adequada para o skate. No que se refere ao controle e a avaliação dos processos e atividades, foi notado que a maioria das organizações focavam na percepção do público-alvo e nos planos de aula, avaliados de maneira informal, deixando em segundo plano a avaliação das atividades gerenciais e a atuação dos funcionários/voluntários.

Os problemas gerenciais também são evidenciados quando comparamos as organizações analisadas. A única que pareceu possuir grande parte dos elementos analisados foi a O2, na qual eles existiam devido as exigências da Lei de Incentivo ao Esporte. Todavia, seu gestor possuía formação na área contábil, sem especialização em Gestão do Esporte e com limitados conhecimentos sobre o esporte e o skate. Os outros dois gestores, apesar de terem conhecimentos sobre a modalidade, não possuíam formação acadêmica nas áreas de Educação Física e de Administração, o que pode explicar os problemas gerenciais identificados.

Como dificuldades encontradas na efetivação da pesquisa, um obstáculo foi o agendamento das entrevistas, com uma grande divergência das agendas. Outra dificuldade foi a limitada literatura teórica sobre a gestão de organizações esportivas educacionais, bem como o restrito número de pesquisas científicas que focam na descrição e análise da gestão dessas organizações e dos seus gestores. Já como implicações da pesquisa indicamos que o conteúdo difundido oportuniza estudos que objetivem analisar o perfil organizacional das entidades esportivas educacionais, favorecendo a criação de recursos e conhecimentos que serão utilizados como guias e consultorias para o gestor dessas organizações. Outra implicação é a possibilidade de se analisar quais ações são necessárias para que os gestores utilizem a LIE, e com isso, também se abre margem para estudos sobre as formas de captação de recursos para os projetos esportivos educacionais. Também é importante acrescentar que este estudo possibilita a abertura de uma linha de pesquisa que objetiva analisar a situação das ONGs e dos projetos sociais esportivos, discutindo possíveis soluções para sanar a problemática de não existir apoio e incentivos por parte do Estado e da iniciativa privada aos mesmos.

Referências Bibliográficas

- Alvarenga, A. S., Barbosa, M. A. P., & Macedo, V. A. (2016). *Administração aplicada ao esporte*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade União de Goyazes). Recuperado de <https://unigy.edu.br/repositorio/2016-2/EdiFisica/EFI%2015%202016-2.pdf>.
- Antunes, A. L. A. (2008). *AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: um estudo de caso do projeto social "Samba se aprende na escola" da sociedade rosas de ouro*. (Trabalho de Conclusão de Estágio - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado de <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm291074.PDF>.
- Bäckström, A.; Blackman, S. (2022). *Skateboarding: From Urban Spaces to Subcultural Olympians*, 30(2), 121–131. Recuperado de DOI: 10.1177/11033088221081944
- Bastos, F. (2004). *Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. *Motrivivência*, 20-21, 295-306. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Batuev, M, & Robinson, L. (2018). *How skateboarding made it to the Olympics: an institutional perspective*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 8(5), 4-6. Recuperado de DOI 10.1108/SBM-10-2017-0052.
- Brandão, L. (2015). *O skate invade as ruas: história e heterotopia*. *RUA*, 20(2), 51–60. Recuperado de <https://doi.org/10.20396/rua.v20i2.8638915>.
- Brandão, L. (2017, julho/dezembro). *A década de 1980 e o desenvolvimento do skate vertical*. *Recorde*, 10(2), 1-28. Recuperado de <https://revistas.ufrj.br/index.php/Recorde/article/view/14333>.

- Lei Nº 1.056, de 19 de janeiro de 1993. (1939, 21 de janeiro). Institui a Comissão Nacional de Desportos. Diário Oficial da União, Seção 1.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9a ed. São Paulo, SP: Manole.
- Coelho, P. C. (2015). *O skate na cultura corporal de movimento: aspectos evolutivos e sociais*. (Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”). Recuperado de <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/136527>.
- Confederação Brasileira de Esportes Radicais. (n.d.). Diadema, SP: Autor. Recuperado de http://www.cber.com.br/skate_cber.html.
- Confederação Brasileira de Skate. (n.d.). *Estatuto*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <http://www.cbsk.com.br/cms/transparencia/estatuto/1646>.
- Confederação Brasileira de Skate. (n.d.). *Filiados*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <http://www.cbsk.com.br/filiadas>.
- Corrêa, N. K., Lima, J. C. M. de., Russomano, T., & Santos, M. A. dos. (2017). *Development of a skateboarding trick classifier using accelerometry and machine learning*. *Research on Biomedical Engineering*, 33(4), 362–369. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/2446-4740.04717>.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Artemed.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in Sport Management*. Oxon, UK: Butterworth-Heinemann.
- Federação de Skate do Paraná. (n.d.). *Filiados*. Curitiba, PR: autor. Recuperado de <https://federacaoskatepr.com.br/filiadas-3/>.
- Gargia, P. M. (2021, 21 de novembro). *Entidades, praticantes e atletas do skate pedem mais investimentos em pistas*. Câmara Municipal de Curitiba. Recuperado de <https://www.curitiba.pr.leg.br/informacao/noticias/entidades-praticantes-e-atletas-do-skate-pedem-mais-investimentos-do-poder-publico#:~:text=No%20Paraná%2C%20conforme%20completou%20Raphael,em%20Curitiba%2C%20aproximadamente%2082%20mil>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Heiderich, P. (2021, 7 de novembro). *Em crescimento, projetos de skate da região cobram maior investimento*. Liberal. Recuperado de <https://liberal.com.br/esporte/esportes-da-regiao/em-crescimento-projetos-de-skate-da-regiao-cobram-maior-investimento-1653408/>.
- Inside Cities. (2018). *Quem é Federação de Skate do Paraná*. Inside Cities. Recuperado de <https://federacaoskatepr.insidecities.com.br/perfi>.
- Jacobsen, A. L. (2013). *Introdução à Administração*. (2a ed.) Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

- Machado, G. V., Almeida, R. S., Chamon, E. Q. O., & Paes, R. R. (2017, outubro). *A Análise da Evolução das Políticas Públicas em Esporte Educacional no Brasil*. Revista Ciências Humanas - Educação e Desenvolvimento Humano – UNITAU, 19a ed., 10(1), 103 - 115. Recuperado de <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/406>.
- Manzini, E. J. (2003). *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada*. In: Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina, PR: Eduel.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5a ed.) São Paulo, SP: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à Administração: edição compacta*. São Paulo, SP: Altas.
- Maximiano, A. C. A. (2015). *Fundamentos da Administração - Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração* (3a ed). Rio de Janeiro, RJ: LTC.
- Montana, P., & Charnov, B. (2006). *Administração* (2a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Nantes, A. (2021, 27 de julho). *Da marginalização ao pódio: cenário do skate em MS tende a melhorar com medalha olímpica*. Correio do Estado. Recuperado de <https://correiodoestado.com.br/esportes/cenario-do-skate-em-mato-grosso-do-sul/388808>.
- Neto, L. M.(2006). *Funções Administrativas*. In: Jacobsen, A. L.; Junior, J. B. C.; Neto, L. M. Administração (Introdução e Teorias). Florianópolis, SC: SEaD/UFSC.
- Nodal, L. M., & Pimentel, G. G. A. (2015). *Caracterização da prática esportiva/recreativa do skate em São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul*. LICERE- Revista Do Programa De Pós-graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer, 18(4), 156–172. Recuperado de <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2015.1160>.
- Nogueira, Q. W. C., & Mendonça, J. P. J. (2015). *Análise comparativa dos conceitos Esporte educacional e esporte da escola*. Cadernos Brasileiros de Educação física, esporte e lazer, 1(1). Recuperado de <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/CEFEL/article/view/4266>.
- Olic, M. B. (2014). *Das ruas para os Jogos Olímpicos? Dinâmicas em torno da prática do skate*. Campos - Revista de Antropologia, 15(1), 75-96. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/campos/article/view/43208>.
- Pitts, B. G. (2001). *Sport Management at the Millennium: A Defining Moment*. Journal of Sport Management, vol. 15, pp. 1-9. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285636076_Sport_Management_at_the_Millennium_A_Defining_Moment.
- Prodanov, C. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Social Skate. (2021). *Sobre nós*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <https://socialskate.org/sobre-nos/>.

Tubino, M. (2010). *Estudos Brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação*. Maringá, PR: Eduem.

Vanucci, L. H. T. (2019). *Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional*. (Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo). Recuperado de <https://doi.org/10.11606/D.39.2019.tde-16102019-094636>.

Recebido em: Março, 2024.

Aprovado em: Junho, 2024.

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
