

# *Comunicação na gestão pública: um estudo de caso na Secretaria de Esporte e Lazer do Rio de Janeiro*

*Cecília Patolêa dos Santos Gomes da Silva*  
*Marina Dias de Faria*

---

**RESUMO:** A comunicação entre o poder público e o cidadão é fundamental para que exista transparência e efetiva participação popular na elaboração de políticas públicas. Diversas plataformas online têm o potencial de disseminar informação de forma ampla e de promover discussões produtivas para gestão pública. O objetivo do presente estudo foi analisar as estratégias de comunicação online utilizadas pela Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro para se aproximar do cidadão. Estruturado como um estudo de caso único, a pesquisa contou com coleta de dados nos sites e redes sociais da Secretaria de Esporte e Lazer. A análise dos dados coletados na presente pesquisa evidenciou que a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer do Rio de Janeiro subaproveita as plataformas online. Assim, a população acaba não tendo acesso a informações fundamentais para que possa se engajar em projetos e eventos esportivos.

---

**Palavras-chave:** Comunicação *Online*. Esporte. Gestão Pública.

---

**ABSTRACT:** Communication between the public power and the citizen is fundamental so that there is transparency and effective popular participation in the elaboration of public policies. Several online platforms have the potential to disseminate information widely and to promote productive discussions for public management. The objective of the present study was to analyze the strategies of online communication, used by the Municipal Sports and Leisure Secretary of Rio de Janeiro, to approach the citizen. It is structured as a single case study, the survey relied on data collection on the sites and social networks of the Secretariat of Sports and Recreation. The analysis of the data collected in the present research showed that Rio de Janeiro Municipal Sports and Leisure Secretariat underutilized the online platforms. Thus, the population ends up not having access to fundamental information, making it impossible to engage in sporting projects and events.

---

**Keywords:** Online Communication. Sport. Public administration.

---

Recebido em: 18/05/2017

Aprovado em: 15/09/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

## 1 INTRODUÇÃO

Com a Constituição Brasileira de 1988 e a descentralização das ações públicas, o esporte passou a ser uma das responsabilidades dos municípios. Seguindo as orientações do Artigo 37 da Constituição, o esporte possui três dimensões, de: educação, participação e competição. Ainda, segundo o descrito na constituição brasileira essas dimensões devem servir de base para que sejam criadas políticas públicas (CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA, 1988).

Diante da importância do esporte para os cidadãos e da responsabilidade do poder público no que diz respeito ao incentivo de práticas esportivas, o objetivo principal da presente pesquisa foi analisar as estratégias de comunicação *on line* utilizadas pela Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro para se aproximar do cidadão. O foco da análise no ambiente virtual deve-se às evidências de que a internet é responsável por facilitar o acesso à informação (FERNANDES; DUTT-ROSS, 2006) e de que sua utilização efetiva pode trazer benefícios na gestão pública (PINTO; JUNQUEIRA, 2008; SHINTANI; COSTA, 2015).

Com o avanço das tecnologias da informação (TIC's), a partir dos anos 1970, a sociedade passou a ter uma estrutura cada vez mais semelhante com a morfologia das redes sociais, ou seja, a sociedade está cada vez mais instantânea, aberta e flexível, buscando integrar as pessoas de modo que elas compartilhem valores em um processo contínuo de construção da cultura (CASTELLS, 2002).

A pesquisa foi elaborada a partir de um estudo de caso único (YIN, 2001) da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do

Rio de Janeiro e o período de investigação foi de junho até dezembro de 2016. Os fatos na cidade do Rio de Janeiro e nessa janela temporal mostram-se relevantes em decorrência da realização de megaeventos esportivos, Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016, que fizeram com que o esporte ganhasse destaque no cenário carioca (TAVARES; SCHWARTZ, 2014).

Shintani e Costa (2015) alertam que, apesar da importância da temática, poucos estudos analisam a interface entre gestão pública e incentivo à prática de esportes. Também, raros são os esforços de pesquisa que visam compreender o papel da internet na comunicação de secretarias municipais e do cidadão (ABREU; LEOPOLDINO; MELO, 2008). Toledo, Caigawa e Rocha (2006) destacam que entender a forma como os usuários interagem com organizações públicas por meio da internet é fundamental para que os gestores públicos possam buscar novas e mais eficientes formas de comunicação com os cidadãos.

O Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais (2014) destaca que a análise dos dados encontrados nas mídias sociais possibilita maior compreensão do comportamento das pessoas e que diferentes estratégias de comunicação resultam em distintos níveis de participação dos indivíduos. Assim, a pergunta que norteou este estudo foi: Como estão estruturadas as estratégias de comunicação *on line* utilizadas pela Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro para se aproximar do cidadão?

O presente artigo está estruturado em mais quatro sessões além desta introdução. Na próxima, estruturou-se o referencial teórico que serviu de base para a elaboração da pesquisa; estruturados em: (a) Políticas

Públicas de Esporte; e (b) Internet e Marketing Público. Na terceira sessão são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos na etapa empírica, para que no item posterior fossem apresentadas as análises dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Políticas Públicas de Esporte

Desde a Constituição de 1988, o esporte passou a integrar os programas de Estado, sendo colocado no mesmo patamar de importância que outras esferas sociais, como o trabalho, educação, saúde ou segurança. A criação do Ministério do Esporte representou o fortalecimento da ideia de que o esporte é um direito essencial ao bem-estar do cidadão (ALVES; PIERANTI, 2006). Apesar destas mudanças e do esforço para transformar o esporte em uma pauta de importância dentro dos estados, cidades e municípios, ainda são muitas as barreiras para a criação de políticas públicas de incentivo à prática esportiva. Uma das questões diz respeito às várias facetas do esporte que pode ter caráter lúdico, educativo ou competitivo. Sendo assim, essas ações públicas esportivas necessariamente possuem características multidisciplinares, o que aumenta substancialmente a complexidade de seu desenvolvimento (VIEIRA *et al.*, 2011).

Percebe-se que o esporte de alto rendimento, ou, como Vieira e Haddad (2012) conceituam, o esporte competitivo recebe maior atenção em relação às outras modalidades. Por meio do patrocínio das empresas estatais, por exemplo, o Poder Executivo, desde a década de 1999, fomentou o esporte competitivo de alto rendimento em diversas modalidades, como

o basquete, a natação e o vôlei (ALVES; PIERANTI, 2006).

Na pesquisa de Zouain, Alves e Pieranti (2006) destacam que a prática esportiva não competitiva, aquela dissociada de agremiações profissionais e voltada para a população em geral, deve ser repensada e colocada em destaque dentro do modelo nacional, pois o foco no esporte de alto rendimento não resulta num bom aproveitamento das diversas potencialidades e funções do esporte.

Vale ressaltar a necessidade de se buscar a democratização do acesso ao lazer e ao esporte. As políticas públicas não devem se importar somente com a abrangência, mas também com a acessibilidade e com a busca pela percepção das demandas específicas de cada contexto social. Possibilitando assim a criação de políticas públicas adequadas ao seu público-alvo e a capacidade e oportunidade de escolha pelo mesmo (VIEIRA; HADDAD, 2012).

De maneira geral, o esporte brasileiro enfrenta dificuldade em ser difundido e uma das principais causas é a falta de comunicação entre o poder público e os cidadãos. A falha comunicacional também ocorre entre os próprios gestores públicos, o que resulta em um cenário caracterizado pela falta de continuidade de projetos esportivos. A situação mais recorrente é a extinção de projetos, mesmo que estes estejam sendo eficazes, a cada troca de governante (ALVES; PIERANTI, 2006).

A falta de planejamento para os projetos esportivos é grave e vem acompanhada diretamente da ausência de ferramentas de controle. É evidente no Brasil a escassez de instrumentos de avaliação e mensuração das contribuições do esporte para as cidades. Esse fator prejudica principalmente a captação de recursos entre as organizações da iniciativa

privada e potenciais parceiros, dificultando ainda o desenvolvimento de políticas públicas de esporte (SHINTANI; COSTA, 2015).

Mendes e Codato (2015) listam alguns dos problemas da gestão pública esportiva no Brasil: (1) inadequação da estrutura institucional em relação aos recursos humanos; (2) falta de participação democrática; (3) falta de planejamento; e (4) falta de continuidade das políticas públicas de esporte. Essas questões prejudicam a sociedade que deveria receber ações e programas do governo de forma que todos tivessem a oportunidade de ter acesso ao esporte. Nesse sentido, é necessária a democratização do acesso ao lazer e ao esporte, assim como a cultura. Isso significa que a população como um todo possui a possibilidade de usufruir do esporte e lazer, ou seja, o governo deve oferecer a todos a escolha entre fazê-lo ou não, segundo suas preferências, disponibilizando os meios para essa escolha (SILVA, 2014).

Vieira e Haddad (2012) salientam que é preciso ter metas realísticas e trabalho contínuo para reverter essa situação e criar programas de incentivo, realmente efetivos, ao esporte. Ainda segundo esses autores transparência ao longo de todo o processo é fundamental para que a população perceba que faz parte efetivamente dos projetos.

## 2.2 Internet e Marketing Público

A internet tem papel relevante como mídia alternativa de divulgação de produtos e serviços e como canal eletrônico de contato com os clientes. Além disso, no mundo online é possível mapear padrões de comportamento de consumidores e concorrentes (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006). No que diz respeito ao

poder público, a internet possibilita maior transparência para a relação entre cidadão e Estado (FERNANDES; DUTT-ROSS, 2006).

Em pesquisas na área de gestão pública, a internet foi saudada pela maioria dos cientistas sociais e formuladores de políticas como uma oportunidade única para a renovação da democracia em geral e, em particular, da participação dos cidadãos na vida política (MENDES; CODATO, 2015). A *www* (*WorldWideWeb*) e o e-mail permitiriam a criação de novos mecanismos de relacionamento entre as instituições públicas e os cidadãos, favorecendo a transparência execução dos orçamentos públicos (acessíveis online), facilitando trâmites e reclamações relacionadas a serviços, disponibilizando informação e sugerindo novas formas de organização dos serviços públicos (SORJ, 2006).

As tecnologias como o computador e a internet levaram ao desenvolvimento de uma comunicação alternativa e a criação de um novo espaço de comunicação, o ciberespaço, que tem como base a interconexão dos computadores e conseqüentemente o desenvolvimento de uma nova cultura, a cibercultura. Atualmente ver-se o processo de universalização dessa cultura, pois cada vez mais os aspectos digitais, ágeis e instantâneos se sobressaem (LÉVY, 1999).

O governo eletrônico é uma grande oportunidade para a sociedade, pois é um novo meio de estreitar a relação do governo com o cidadão, já que por meio dessa ferramenta o cidadão pode participar da formulação, acompanhamento, avaliação de políticas públicas, de forma muito mais fácil e rápida (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2004). Outras ferramentas disponíveis no meio digital e que podem potencialmente

modificar a interação entre sociedade e governantes são as redes sociais (KISSELER; HEIDEMANN, 2006).

Paiva, Garcia e Alcântara (2016) investigaram o papel das redes sociais no debate sobre corrupção na administração pública. Para esses autores por meio da interação com outros cidadãos nas redes ocorre uma ampliação no alcance dessa discussão e conseqüentemente maior envolvimento das pessoas na busca por punição para agentes públicos corruptos.

Apesar das modificações que a internet potencialmente pode trazer para a gestão pública, é preciso destacar que o uso de ferramentas online é influenciado pelo grau de instrução do usuário. Os cidadãos menos instruídos usam a internet de forma mais básica, buscando, especialmente, lazer e comunicação. Já atividades mais complexas, como as relacionadas a treinamento e educação, busca de informações e serviços online tendem a ser realizadas por usuários com maior grau de instrução. Ou seja, inclusão digital não se restringe ao acesso ao computador e à internet, para que haja inclusão digital é preciso também capacitação do usuário (WINKLER, 2008).

Apesar da formalidade requerida na comunicação das instituições públicas nas mídias sociais com o cidadão, o Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais (2014) afirma que esse meio de comunicação deve ser utilizado como uma forma de se aproximar do cidadão, através de uma linguagem mais acessível e menos burocrática. Também destaca estratégias que podem ser utilizadas pelas instituições públicas para atrair o cidadão e disseminar o conteúdo de suas mídias sociais, como por exemplo, resumir as informações em um único *post* e utilizar frases atrativas.

Cho, Porumbescu e Park (2014) alertam que a internet também pode ter efeitos negativos na relação entre governo e cidadão. Estes autores apontam que quanto mais tempo uma pessoa passa na internet menos ela confia nos serviços públicos. Na mesma pesquisa os autores dizem que para reverter esse quadro é preciso que o poder público invista em comunicação online com o cidadão.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único (YIN, 2001), tendo a Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro (SMEL) como objeto de análise. Um estudo de caso diz respeito à escolha de uma unidade básica de investigação como objeto, a partir do qual se pretende obter maior riqueza de informação e conhecimento sobre o próprio objeto ou acerca de determinado fenômeno relacionado a este objeto (MIGUEL, 2007; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Rossoni, Hocayen-da-Silva e Ferreira Júnior (2008) defendem a utilização de estudos de caso em pesquisas em administração pública.

A coleta de dados foi realizada durante o ano de 2016 no site oficial da secretaria, em redes sociais e em reportagens jornalísticas que se referem à SMEL publicadas em O Globo, Correio 24 horas, UOL Esportes e Diário Oficial no município do Rio de Janeiro. As redes sociais utilizadas para coletar material para ser analisado foram o: Facebook (<https://www.facebook.com/Smelrj/>), Instagram (<https://www.instagram.com/smelrj/>), Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UC15D4Fh9A65bJwrfFUCdL7g>) e Twitter que possui dois perfis

([https://twitter.com/smel\\_rj](https://twitter.com/smel_rj) e [https://twitter.com/esportes\\_rj](https://twitter.com/esportes_rj)). Somente perfis oficiais da secretaria foram utilizados. Ao coletar dados de diferentes plataformas objetivou-se obter um panorama amplo das principais formas utilizadas pela SMEL para se comunicar com os cidadãos.

Os dados presentes no site da secretaria e nos perfis oficiais nas redes sociais no ano de 2016 foram integralmente considerados na presente pesquisa. E a coleta se deu por levantamento qualitativo nestas plataformas. No que diz respeito aos dados dos jornais a coleta foi feita por meio de busca pela palavra chave “Secretaria Municipal de Esporte e Lazer”. Só foram consideradas as notícias que podiam colaborar diretamente com o objetivo da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (SILVA; FOSSÁ, 2013). A abordagem utilizada foi qualitativa, buscando compreender significados na presença e na ausência de determinados conteúdos no material coletado (AQUINO; MUTTI, 2006). Seguindo as indicações de Silva e Fossá (2013), também se utilizou a análise de conteúdo para investigar as fotos e vídeos encontrados na coleta de dados. Estes autores defendem que a análise de conteúdo deve ser realizada em três etapas. Na primeira, chamada de pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A segunda fase constitui a exploração do material, na qual é realizada a construção das operações de codificação, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temática. A terceira fase compreende o tratamento dos

resultados, ou seja, a interpretação e a inferência do material coletado. A análise dita como comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Para realizar a análise de dados as categorias foram criadas de acordo com as plataformas investigadas. Analisando cada plataforma utilizada pela SMEL para se comunicar com o cidadão separadamente pretende-se ter um cenário completo e profundo do que é feito online pela secretaria para de aproximar da sociedade.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Facebook: dando voz ao cidadão?

A página da SMEL – RJ no Facebook entra na categoria de Organização Governamental. As informações institucionais disponibilizadas na página são: Endereço (Rua Maia de Lacerda, 167, 6º andar, Rio de Janeiro), Telefone (21 – 39733810), Horário de Funcionamento (Aberto das 09:00 até 18:00) e Site institucional.

A página da SMEL-RJ no Facebook tem fundamentalmente o objetivo de divulgar unilateralmente informações sobre a Secretária, já que não há um esforço concreto em promover o diálogo com o cidadão por meio desta plataforma. Essa característica reafirma o que foi destacado por Medeiros e Guimarães (2004) no que tange à governança digital. Para estes autores, a sociedade como um todo (cidadão e instituições públicas) ainda não enxerga a governança digital como um meio de participação social. No caso específico das redes sociais, não parece fazer sentido a

manutenção da comunicação unilateral, já que a proposta da plataforma é exatamente a interação (PAIVA; GARCIA; ALCÂNTARA, 2017).

Um dos indícios da falta de diálogo por meio do Facebook é a ausência de comentários nas fotos publicadas pela secretaria. Os poucos que interagiram com a página da SMEL demonstraram satisfação em relação às ações desenvolvidas e divulgadas, como o comentário de Mário Mendonça, referente ao post das aulas de Kickboxing na Vila Olímpica da Gamboa: “Fico muito feliz, muito feliz mesmo de ver um trabalho como este. Um trabalho sério e focado, um trabalho que está sendo conduzido por um dos melhores professores que existe no estado do Rio de Janeiro e do Brasil (...)”.

Mesmo diante de elogios e sugestões, a secretaria não responde aos comentários da população o que acaba criando um ambiente ineficiente do ponto de vista de interação entre poder público e cidadão. Esse cenário está em linha com a visão de Medeiros e Guimarães (2004), que afirmaram em seu estudo que o governo ainda não é capaz de utilizar de maneira eficiente os recursos online. Cabe, entretanto o destaque de que esses autores fizeram essa declaração em 2004. Hoje, mais de 10 anos depois, o cenário não parece ter se modificado substancialmente no que diz respeito à SMEL.

Ainda no que tange às evidências de que a sociedade não está presente na página do Facebook da SMEL, até outubro de 2016 a página só possuía 22 avaliações. Quatorze pessoas classificaram a página com 5 estrelas, duas pessoas classificaram com 4 estrelas, duas pessoas classificaram com 3 estrelas, uma pessoa classificou com 2 estrelas e 3 pessoas classificaram a página com uma estrela. Sendo que a melhor

classificação é representada por 5 estrelas e a pior é representada por somente uma estrela. O Facebook faz a média dessas classificações e dá como avaliação final da página da SEML-RJ no Facebook como 4 de 5 estrelas. Apesar de ser uma boa avaliação, ela está longe de representar a visão da sociedade já que poucas pessoas fizeram essa classificação.

No que tange ao conteúdo postado, os vídeos totalizaram 25 uploads. Esta mídia possui em média 6,29 curtidas por vídeo. O vídeo com mais curtidas (N = 14 curtidas) e com mais visualizações (N = 464), é sobre a matéria que passou no RJ TV Primeira Edição no sábado, 23/05/2016, sobre o Badminton, da série Atletas do Futuro, que buscava mostrar algumas das atividades esportivas desenvolvidas nas Vilas Olímpicas da Prefeitura do Rio. Cabe destacar que mesmo esse vídeo que foi o mais assistido tem audiência extremamente baixa quando comparada com outros vídeos postados nas redes sociais.

O baixo número de visualizações e curtidas pode ser associado à falta de organização do conteúdo na página. Até outubro de 2016, data final que a página foi analisada, o total de fotos disponíveis era de 1.890 divididas em quatro álbuns: Fotos da Linha do Tempo (N = 1.019), Álbum Sem Título (N = 4), Nainairo Ekiden na Vila do Mato Alto (N = 114) e Arquivos de Dispositivos Móveis (N = 753). Essa organização não parece colaborar com a acessibilidade das imagens para o cidadão. A separação em pastas por assuntos, por exemplo, poderia facilitar a visualização.

Toledo, Caigawa e Rocha (2006) destacaram o papel da internet na divulgação de produtos e serviços. Para esses autores, o meio online é um canal imprescindível de comunicação com o consumidor. Neste contexto, percebe-se que a Secretaria

Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro vem usando a página do Facebook para divulgar as fotos dos eventos e ações realizados, principalmente, nas Vilas Olímpicas. Ou seja, parece existir por parte da secretaria a preocupação em divulgar pelo Facebook o que já foi realizado pela SMEL. Entretanto, há poucos esforços para divulgar uma agenda de eventos antecipadamente, das 1.890 fotos publicadas, somente quinze imagens possuíam o objetivo de divulgar eventos futuros desenvolvidos pela SMEL. A programação que mais foi divulgada foi a do Centro Esportivo Miécimo da Silva durante as Olimpíadas.

Essa escassez no que se refere à divulgação de uma agenda prejudica a participação da população, fazendo com que tanto a Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro quanto o cidadão percam oportunidades de alcançar a participação democrática, que a internet tem potencial de promover (MENDES; CODATO, 2015).

Além das fotos que mostram o que ocorreu nos eventos promovidos pela SMEL-RJ, também são recorrentes no Facebook da secretaria imagens relacionadas com causas locais. Um exemplo é a imagem postada pela secretaria no Dia Nacional da Luta de Pessoas com Deficiência, destacando o papel do esporte como instrumento de integração das pessoas com deficiência na sociedade. Essa relação verificada no perfil da secretária no Facebook está em linha com a demanda de que a prática esportiva seja instrumento de inclusão social (VIEIRA; FERNANDES, 2008).

Além desses dois grupos de assuntos principais retratados nas fotos na SMEL-RJ, ainda pode-se encontrar fotos divulgando parcerias da Secretaria com instituições privadas. Uma das parcerias que mais se

destacaram durante o período analisado foi com a empresa de artigos esportivos Nike. Vale destacar, ainda que não seja o foco da presente pesquisa, a complexidade ética de uma relação oficial entre um órgão público e uma empresa constantemente acusada de utilizar trabalho infantil e escravo (KAMLOT; DUBEUX; CARVALHO, 2012; BUSCH; RIBEIRO, 2009).

No que diz respeito à abrangência dos eventos realizados pela secretaria e postados no Facebook, analisando as fotos percebe-se que em sua maioria são eventos voltados para o esporte não competitivo. A disseminação dessa modalidade de esporte é importante, pois permite o envolvimento da população de maneira geral, aproveitando assim as diversas potencialidades e funções do esporte (ZOUAIN; ALVES; PIERANTI, 2006).

Apesar da SMEL-RJ desenvolver diversas atividades, principalmente no ano das Olimpíadas, nem todas as faixas etárias são atendidas. Nas fotos dos eventos divulgados no Facebook observou-se que suas ações estão voltadas, principalmente, para o público infantil. Essa característica se opõe à ideia de democratização do acesso ao lazer e ao esporte, encampada por Vieira e Fernandes (2008).

Para Sorj (2006) a utilização da internet no marketing público tem a capacidade de promover aumentos exponenciais no conhecimento dos projetos realizados pelos gestores públicos. Por tudo o que foi analisado no Facebook na secretaria não se pode dizer com certeza se o uso desta rede social é capaz de promover maior conhecimento da SMEL, no entanto, sua utilização é de qualquer forma favorável, já que facilita o acesso das pessoas a informações referentes aos eventos promovidos pela secretaria.

#### 4.2 Twitter: comunicação que aproxima?

Na página do Twitter da SMEL-RJ foram encontrados somente três tweets, todos datados de outubro de 2010. O assunto abordado nessas três mensagens é o mesmo, a divulgação da 2ª Copa Carioca de Futebol do Projeto Rio em Forma Olímpico. Com esse número absolutamente inexpressivo de mensagens enviadas pela SMEL no Twitter, a análise do uso desta plataforma pela secretaria ficou comprometida.

Até o dia 3 de outubro de 2016, a página do Twitter da Secretaria tinha 460 seguidores, ou seja, pessoas que gostariam de receber as mensagens publicadas na página do Twitter da SMEL. Essas pessoas não recebem as informações que desejariam ter uma vez que a secretaria não se comunica por meio da plataforma. Já o número de perfis que a Secretária segue totalizava em 140, a maioria são pessoas físicas, os perfis institucionais seguidos pelas SMEL-RJ são: Secretária de Saúde do Rio (@Saude\_Rio), Subprefeitura da Zona Sul (@subzonasul), Guia turístico do Rio de Janeiro (@riodejaneiro), Secretária Especial de Promoção e Defesa dos Animais da Cidade do Rio de Janeiro (@SEPDARio), Apuração de Notícias da Band (@ApuracaoBandRio), Escola de BodyBoard Kung (@kungbodyboard), Informativo de notícias da Ilha do Governador (@ilhanoticias) e Produtora especializada em eventos esportivos (@fullen). Não parece existir um critério institucional para definir quais perfis serão seguidos pela secretaria.

Em resumo, a página da Secretaria no Twitter não disponibiliza qualquer informação relevante ou essencial dos serviços oferecidos pela SMEL-RJ, indo em direção oposta do papel que a Internet pode ter como um novo canal de comunicação e

meio de incrementar as ideias e desejos do cidadão nas políticas públicas (TOLEDO; NAKAGAWA; YAMASHITA, 2002). Mesmo com a utilização mais ativa do Facebook, a presença silenciosa da secretaria no Twitter pode ser vista como fraqueza, uma vez que essa ferramenta digital poderia ser a plataforma correta para uma comunicação mais dinâmica com a população.

#### 4.3 Instagram: uma imagem vale mais do que mil palavras?

O conteúdo encontrado na página do Instagram da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro totalizou 472 publicações entre fotos e vídeos. O material do Instagram da Secretaria é na maioria das vezes o mesmo publicado na página do Facebook, ou seja, mantêm-se as características exploradas na categoria 4.1.

A página possui 1.040 seguidores e segue 89 pessoas, dentre elas destacavam-se atletas de grande prestígio e visibilidade (por exemplo, jogadores de futebol Neymar Jr e Messi) e perfis de clubes de futebol. Nesse sentido, percebe-se que a Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro tenta utilizar o futebol como recurso midiático, já que o este é um esporte apelativo e representa uma manifestação social, principalmente, para o povo brasileiro. No Brasil o futebol é capaz de causar profundos impactos sociais e simbólicos na vida de cada indivíduo, sejam positivos ou negativos (SOUZA *et al.*, 2011). Ainda que seja indiscutível que a secretaria ganha visibilidade ao fazer associações diversas entre a sua imagem e o futebol no Instagram, cabe a observação de que desta maneira a SMEL está reforçando uma prática esportiva que já amplamente conhecida no país em detrimento de promover visibilidade

para outros esportes profissionais menos conhecidos e até mesmo amadores. Desta maneira, a SMEL foge do seu propósito central como promotora de políticas públicas capazes de contribuir para o bem estar da população em geral (VIEIRA; FERNANDES, 2008).

#### 4.4 Youtube: um é bom, dois é melhor?

Quando se busca “SMEL-RJ” no Youtube, encontramos dois perfis oficiais da secretaria: (1) SMEL-RJ e (2) Comunicação SMEL/RJ. Essa duplicidade pode causar confusão para o cidadão que busca informação nesta plataforma e causa dispersão das informações. Não parece existir nenhuma racionalidade na divisão do conteúdo entre os dois canais.

O canal do Youtube, intitulado Comunicação SMEL/RJ, tem como introdução uma descrição que ressalta que essa é uma rede social utilizada como um “espaço destinado à divulgação das matérias televisivas que apresentem o trabalho desenvolvido pela Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro”.

Nesse canal foram encontrados apenas 28 vídeos disponíveis e somente 33 pessoas inscritas. Dos 28 vídeos, 13 fazem parte da série “Atletas do Futuro”. Esta série é responsável por 6.678 visualizações das 8.505 que o canal possui. Ou seja, mais de 75% das visualizações são referentes somente a esse especial que focava em divulgar histórias de jovens atletas de diversas modalidades olímpicas. Dentre os episódios da série, o mais assistido foi a da Ginástica Rítmica, seguido do Futebol.

O vídeo mais recente foi colocado no ar há mais de seis meses atrás, em março de 2016, e tem como conteúdo uma matéria no Globo Esporte sobre o trabalho de inclusão

social desenvolvido na Vila Olímpica do Parque das Vizinhanças de Ramos. Esse longo período sem novos materiais é extremamente prejudicial, uma vez que afasta o cidadão do canal fazendo com que este seja cada vez menos assistido e, em última instância, perca função. O canal intitulado SMEL-RJ tem como descrição “Canal oficial da secretaria municipal de esportes e lazer do Rio de Janeiro”, nesse segundo canal foram encontrados somente seis vídeos e uma pessoa inscrita. O vídeo mais recente disponibilizado é de 2014 e tem como conteúdo a visita do Carlson Gracie Jr na Vila Olímpica Honório Gurgel. O vídeo com mais visualizações, apenas 132, nesse canal foi o vídeo intitulado “3 Anos para os Jogo Paralímpicos 2016” que foi publicado em 17 de setembro de 2013 e tem como conteúdo o encontro do atleta paralímpico Yohansson Nascimento com as crianças das Vilas Olímpicas. O atleta respondeu perguntas das crianças que tiveram a ver com os temas de motivação, superação, respeito, coragem e inspiração.

O canal SMEL-RJ é considerado Oficial, pois, nele é encontrado somente vídeos produzidos e desenvolvidos pela Secretária, enquanto o Canal Comunicação SMEL-RJ publica vídeos referentes às matérias transmitidas pela imprensa. No entanto, não é possível se quer considerar que o canal SMEL-RJ esteja ativo. Cho, Porumbescu e Park (2014) ponderam que a internet pode afastar o cidadão do poder público, uma vez que na Web ele encontra muitas informações negativas sobre políticos e serviços públicos. Para esses autores uma presença constante do poder público em plataformas digitais é fundamental para que se refreie este fenômeno. O Youtube é uma plataforma na qual existem muitos vídeos que podem ser responsáveis pela

deterioração da relação entre cidadãos e poder público, sendo fundamental que exista conteúdo de qualidade produzido pelos órgãos públicos para tentar minimizar esse problema.

#### 4.5 Sina/Weibo: negócio da China?

A plataforma interativa de mídia social Sina/Weibo, uma das maiores da China, conhecida como o "Twitter chinês", possui 600 milhões de usuários, contas de mais de 350 mil meios de comunicação, 167 embaixadas inscritas, 145 órgãos governamentais de turismo, além de 150 mil atletas ou entidades ligadas a esportes, como, por exemplo, Péle e Usain Bolt. Segundo informação presente em seu site, a Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro firmou parceira com a mídia social Sina/Weibo para o lançamento em fevereiro de 2016 da campanha para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

A rede social Sina/Weibo concordou divulgar a preparação da cidade para o evento e os resultados dos jogos. A plataforma é a principal do país asiático na divulgação dos grandes eventos brasileiros para os chineses. A rede social foi utilizada durante a Copa do Mundo em 2014 e a hashtag "#WorldCup" foi lida mais de 15 bilhões de vezes, em uma campanha conjunta com a CCTV 5, principal canal televisivo de esportes da China.

Ainda que seja uma plataforma restrita à China, pode-se considerar que essa rede social é importante para a comunicação da secretaria inclusive reunindo mais conteúdo do que em diversas outras plataformas brasileiras. Em outras palavras, pelo menos no que diz respeito aos grandes eventos esportivos sediados no Brasil, os chineses têm disponível online mais informações do que são fornecidas pela

SMEL-RJ, nas plataformas digitais para os próprios cariocas.

#### 4.2 Site: promovendo a inovação e a integração?

O site oficial da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro divide-se em 10 abas que direcionam o usuário para o assunto desejado. Os tópicos são: Estrutura, Vídeos, Conheça a Secretaria, Perfil do Secretário, Centro Esportivo, Vilas Olímpicas, Programas, Eventos Esportivos, Editais de Licitação, Galeria de Imagens e Imprensa.

Os tópicos que mais foram úteis para o presente artigo tendo em vista o objetivo de analisar as estratégias de comunicação da Secretaria com o cidadão são: (1) Vídeos; (2) Conheça a Secretaria; (3) Eventos Esportivos; (4) Galeria de Imagens e Imprensa.

No primeiro tópico foram disponibilizados sete vídeos. Dos sete vídeos, quatro foram produzidos pela própria Secretaria e também podem ser encontrados no Youtube no Canal Oficial SMEL-RJ, enquanto os outros três são matérias referentes a ações desenvolvidas pela Secretaria e estão disponibilizados no Youtube no Canal Comunicação SMEL-RJ. Vale ressaltar que não é encontrando nenhum link que direcione a pessoa do site institucional para os canais da SMEL-RJ no Youtube, não havendo uma integração nos meios de comunicação da Secretaria.

Na Galeria de Imagens encontram-se oito álbuns referentes às Vilas Olímpicas. No entanto, a página não carrega de modo que seja possível visualizar as fotos. Essa aba do site foi testada diversas vezes em diferentes dispositivos e em nenhuma tentativa foi possível visualizar com perfeição as fotos.

Esse tipo de erro, muito comum, é bastante prejudicial e, em geral, faz com que o cidadão não volte a recorrer a essa plataforma em outras oportunidades (CHO; PORUMBESCU; PARK, 2014).

A categoria “Conheça a Secretaria” pode-se encontrar a Missão, Visão e Valores da SMEL-RJ, atualizados no dia 17 de setembro de 2009. Eles são:

Missão: Fomentar uma vida saudável e inclusiva através do esporte e lazer.  
Visão: Ser conhecida como mobilizador social, através de movimentos transformadores, nas diversas manifestações do esporte e lazer. Valores: Inovação, integração, comprometimento, responsabilidade e qualidade (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2017).

Cabe o destaque para dois dos valores enunciados no site, “inovação” e “integração”. É no mínimo curioso que uma secretaria que coloca a inovação e a integração como seus valores desperdice a chance de se comunicar com o cidadão por meio de plataformas digitais.

No tópico “Eventos Esportivos” são encontrados meios de como outras pessoas e/ou instituições possam solicitar a realização de eventos esportivos. Novamente, não há nenhuma menção de uma agenda ou programação dos eventos ou ações que serão realizadas pela Secretária Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro. No item “Notícias Anteriores” o cidadão acha poucos e breves registros de eventos e ações já realizadas.

No tópico “Programas” encontra-se um único subtópico “Rio em Forma Olímpico” que é um projeto que visa levar maior qualidade de vida para os moradores das comunidades. Não ter mais informações sobre outros programas desenvolvidos pela secretaria depõe contra o trabalho dela

mesma. A falta de informação pode levar o cidadão a acreditar que o “Rio em Forma Olímpico” é o único programa da SMEL.

O Projeto Rio em Forma Olímpico visa atender, dentro das próprias comunidades, os moradores em atividades que fomentem a qualidade de vida. O projeto, focado nos valores emocionais e educacionais despertados pelo esporte e pelo lazer, pretende agregar conhecimentos, valores, condutas e comportamentos através de suas atividades.

Ainda no site institucional da SMEL-RJ encontra-se a aba “Perfil do Secretário” que, no momento da pesquisa, era Alexandre Cerruti. Apesar da mudança de secretário no início de 2016, não existem registros fotográficos ou vídeos do novo secretário as redes sociais da SMEL-RJ, entretanto, no Facebook totalizam 69 fotos de eventos que o ex-secretário Marcos Braz estava presente.

O então secretário Marcos Braz, vice-presidente do Flamengo entre 2009 e 2010, foi indicado pelo Senador Romário Faria, para o cargo. Essa indicação demonstra um conflito de interesses e personalismo que Alves e Pieranti (2006) observam como uma das razões para que as políticas públicas de esportes sejam frágeis e sem continuidade.

Em relação à exposição do ex-secretário Marcos Braz nas redes sociais da Secretaria de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro, destacam-se algumas características do marketing político, de forma a conquistar a aprovação e simpatia da sociedade (MANHANELLI, 1992). No entanto, as redes sociais de instituições públicas não devem servir como meio de propaganda política, visto que seu objetivo é atender as necessidades do cidadão, nesse caso, as redes sociais têm como objetivo abrir um novo canal de comunicação com a sociedade,

mantendo-a, informada e ouvindo suas necessidades de forma mais rápida e direta. Em outras palavras, qualquer comunicação oficial da secretaria deveria ter como foco o marketing de serviços públicos e não o marketing político.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma como os gestores públicos se comunicam com os cidadãos é muito importante para que se tenha a construção e a manutenção de políticas públicas transparentes e com a participação de todos. Neste sentido, a internet tem hoje papel fundamental já que possui a possibilidade de reunir um grande volume de informações, além de o potencial de promover comunicação de mão dupla. Por meio de plataformas digitais, principalmente as redes sociais, pode-se ter acesso rápido a demandas populares e assim promover uma maior aproximação entre poder público e cidadão (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Em relação ao esporte, foco do presente trabalho, destaca-se a necessidade de realização de ações que envolvam as dimensões: educacional e lazer, que são direcionadas para a população em geral e não somente ações ligadas ao esporte de alto rendimento (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2004). Esse direcionamento pretende garantir o esporte como um direito essencial a vida, assim como a educação, saúde e segurança. Portanto, as políticas públicas de esporte devem ter como objetivo sua democratização. Neste sentido, tem-se na comunicação online uma oportunidade latente para prover o esporte amador voltado para toda a população.

A despeito do potencial da internet no que diz respeito à promoção de políticas públicas esportivas, a presente pesquisa - que teve como objetivo principal analisar as

estratégias de comunicação utilizadas pela SMEL RJ para se aproximar do cidadão - apontou diversas ausências da secretaria no mundo online.

Essa ausência pode ser observada mesmo com a SMEL-RJ estando presente em diversas redes sociais e tendo um site institucional. Entretanto, o que foi apurado na análise dos resultados foi uma subutilização dessas plataformas. A principal questão da presença silenciosa da secretaria na internet é a falta de diálogo com a população. Foi observado que os comentários feitos nestas postagens, por cidadãos, nunca foram respondidos pela SMEL-RJ. A falta de interação por parte do poder público na internet foi destacada como um problema grave por Medeiros e Guimarães em 2004. Infelizmente essa crítica permanece atual em 2017 no que diz respeito à Secretaria de Esporte e Lazer do Rio de Janeiro.

O presente estudo traz como contribuição para gestão pública a evidência das 10 principais questões referências à comunicação online da SMEL-RJ com o cidadão: (1) falta interação com o cidadão; (2) não existe o uso sistemático das plataformas para informar sobre o que já foi realizado pela secretaria; (3) não existe o uso sistemático das plataformas para informar sobre eventos esportivos futuros; (4) não existe o cuidado de usar criatividade para atrair a atenção do cidadão; (5) redes sociais voltadas para comunicação rápida, como o Twitter, praticamente não são utilizadas; (6) não existe preocupação com a imagem que a secretaria passa nas redes sociais; (7) não é seguida nenhuma lógica no que diz respeito aos perfis que a secretaria segue no Instagram e no Twitter; (8) as diversas plataformas digitais divulgam o mesmo conteúdo, sem distinção das potencialidades específicas de cada canal digital; (9) falta de

unidade de perfil no Youtube; (10) o futebol é o esporte central nas comunicações, deixando de lado a chance de promover outras modalidades esportivas.

Diante deste cenário fica claro que falta planejamento de marketing público no que diz respeito a utilização da internet pela SMEL. Ainda que o estudo tenha tido esta secretaria como foco, acredita-se que as questões encontradas são tão fundamentais que pode ser o indício de que em outras secretarias municipais o panorama não é muito diferente.

É urgente que novos estudos realizem a análise de outras secretarias e outros órgãos públicos no que diz respeito à comunicação online. Também podem trazer contribuições para a teoria e a prática em gestão pública pesquisas que deem voz ao cidadão a fim de averiguar a forma como este vê o conteúdo online divulgado pelos órgãos públicos.

Por fim, cabe a observação de que logo depois do término da coleta de dados da presente pesquisa, no fim do ano de 2016, o novo prefeito da cidade do Rio de Janeiro, Marcelo Crivela, fundiu a Secretaria de Esporte e Lazer com a Secretaria de Educação (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2017). A nova Secretaria de Educação, Esporte e Lazer pode, por tanto, ser também objeto de análise em uma nova pesquisa com foco semelhante ao do presente estudo.

## REFERÊNCIAS

ABREU, J.; LEOPOLDINO, C.; MELO, D. Democracia Participativa e Internet: Uma análise sobre os portais dos municípios da Região das Agulhas Negras/RJ. Salvador, *EnAPG*, ANPAD, Novembro, 2008.

ALVES, J.; PIERANTI, O. *Estado e Esporte: a Formulação de uma Política Nacional no Brasil*, 2006.

AQUINO, R.; MUTTI, R. *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. Florianópolis, Out/Dez, 2006.

BUSCH, S.; RIBEIRO, H. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. *Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, v.4, n.2, 2009.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CHO, W.; PORUMBESCU, G.; PARK, J. Internet, Trust in Government, and Citizen Compliance. *Journal of Public Adm. Res. Theory*, v. 24, n. 3, p.741-763, 2014.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em: 07 de agosto de 2017.

FERNANDES, J.; DUTT-ROSS, S. Pequenas Ilhas de Inclusão em um Oceano de Exclusão Digital: Uma Análise da População Brasileira com Acesso à Internet ao longo do tempo, espaço e status sócio econômico. *EnAPG*, São Paulo, Novembro, 2006.

KAMLOT, D.; DUBEUX, V.; CARVALHO, T. Comportamento do consumidor de artigos esportivos diante de acusações de atuação socialmente irresponsável contra uma empresa globalmente reconhecida. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, n. 10, n.2, 2012.

- KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, n.40, n.33, 2006.
- LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- MANHANELLI, C. *Eleição é Guerra*. São Paulo: Summus, 1992.
- MANUAL de Orientação para Atuação em Mídias Sociais - Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (2014). Disponível em: [http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redessociais/secommanualredessociaisout2012\\_pdf.pdf](http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redessociais/secommanualredessociaisout2012_pdf.pdf). Acessado em: 30 de julho de 2017.
- MEDEIROS, P.; GUIMARÃES, T. A Relação Entre Governo Eletrônico e Governança Eletrônica no Governo Federal Brasileiro. *EnAPG*, ANPAD, Novembro, 2004.
- MENDES, A.; CODATO, A. The institutional configuration of sport policy in Brazil: organization, evolution and dilemmas. *Revista de Administração Pública*, v.12, n.1, 2015.
- MIGUEL, P. Estudo de caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- PAIVA, A.; GARCIA, A.; ALCÂNTARA, A. Disputas Discursivas sobre Corrupção no Brasil: Uma Análise Discursivo-Crítica no Twitter. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.1, 2017.
- PAIVA, A.; GARCIA, A.; ALCÂNTARA, V. Representações e Disputas Discursivas sobre a Corrupção no Brasil: uma Análise Crítica na Rede Social Twitter. *EnEO*, ANPAD, Belo Horizonte, Maio, 2016.
- PINTO, A.; JUNQUEIRA L. A Análise de Redes Sociais no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso. *ANPAD*, EnAPG, Salvador, Novembro, 2008.
- PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Secretaria de Educação, Esporte e Lazer. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/smeel>. Acesso em: 27/04/2017.
- ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A.; FERREIRA JÚNIOR, I. Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v.42, n.6, 2008.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SHINTANI, C.; COSTA, B. A Competitividade nos Contextos Urbanos e do Esporte em Nível de Municípios. *EnANPAD*, Belo Horizonte, Setembro, 2015.
- SILVA, S. Análise da Situação do Esporte nos Municípios de Minas Gerias com base no Índice Mineiro de Desenvolvimento Esportivo. *EnAPAG*, Novembro, 2014.
- SILVA, A.; FOSSÁ, M. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *EnEPQ*, ANPAD, Brasília, Novembro, 2013.
- SOUZA, A., PRIMO, C., SANTOS, R., CONCEIÇÃO, S.; SOUZA, A. Análise do Futebol no Brasil como um fenômeno sociocultural. *Revista Digital*. Buenos Aires, 16, Nº 159, Agosto de 2011.

SORJ, B. *Internet, Espaço Público e Marketing Político* - Entre a promoção da comunicação e o solipsismo moralista. *Novos Estudos*, Novembro, 2006.

TAVARES, G.; SCHWARTZ, G. Políticas Públicas de Esporte e Lazer no Brasil e Portugal: A Gestão do Conhecimento em Foco. *Rev. Educ.Fís/UEM*, v.25, n.4,p.555-565, 2014.

TOLEDO, L.; CAIGAWA, M.; ROCHA, T. Reflexões Estratégicas sobre o Composto Promocional de Marketing no Contexto da Internet. Um estudo Exploratório junto a uma Instituição Financeira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.10, n.1, 2006.

TOLEDO, G.; NAKAGAWA, M.; YAMASHITA, S. O composto de marketing no contexto estratégico da internet. *Revista de Administração Mackenzie*, v.3, n.1, 2002.

VIEIRA, L.; FERNANDES, C. Aspectos da Estrutura e Funcionamento do Departamento Municipal de Esportes de Viçosa-MG. *EnPAG*, 2008.

VIEIRA, L.; FERREIRA, D.; TEIXEIRA, L.; HADDAD, L.; RAMOS, S.; DAMIANO, K. *Estudos sobre a gestão do Programa Esporte e Lazer da Cidade*. Brasília, 2011.

VIEIRA, L.; HADDAD, S. Desestruturação do Processo de Avaliação em um Programa do Ministério do Esporte, *EnAPG*, Salvador, Novembro, 2012.

WINKLER, I. Investigação Sobre o Uso da Internet no Brasil Segundo o Grau de Instrução dos Usuários. *EnAPG*: Salvador, Novembro, 2008.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos* / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZOUAIN, D.; ALVES, J.; PIERANTI, O. Relatório Final de Atividades do Fórum de Discussão Permanente de Políticas de Esporte. *Revista de Administração Pública*, v.2, n.3, 2006.

## **SOBRE AS AUTORAS**

### **Cecília Patolea dos Santos Gomes da Silva**

Bacharel em administração pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Endereço: Rua Marques de Olinda, nº 80. Bairro Botafogo, Rio de Janeiro - RJ 22251040.

Email: ceciliapatolea@hotmail.com

### **Marina Dias de Faria**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mestre em administração pela Pontifícia Universidade Católica, Bacharel em administração pela UFRJ. Docente da UFRJ. Email: marinafaria86@hotmail.com