

## A GESTÃO PÚBLICA DO ESPORTE MUNICIPAL: UM PANORAMA DO BRASIL

### THE PUBLIC MANAGEMENT OF MUNICIPAL SPORTS: AN OVERVIEW OF BRAZIL

### LA GESTIÓN PÚBLICA DEL DEPORTE MUNICIPAL: UN PANORAMA DE BRASIL

João Victor Moretti de Souza<sup>1</sup>

Gustavo Bavaresco<sup>2</sup>

Fernando Marinho Mezzadri<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar um panorama sobre a administração do esporte brasileiro em nível municipal, com dados provenientes de 2.224 municípios, da pesquisa Gestão do Esporte nos Estados e Municípios – GEEM, desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE). Foram selecionadas 30 questões sobre natureza da entidade, governança, recursos humanos e políticas públicas, para apresentar a situação atual da gestão esportiva municipal. Dados apontam para a falta de documento que balize as políticas públicas, falta de avaliação das ações executadas e pouca utilização de ferramentas gestão e governança. A conclusão do estudo é que o aprimoramento das políticas municipais deve ter início pela criação das políticas balizadoras, possibilitando assim a determinação de metas e objetivos para serem avaliados.

**Palavra-chave:** Gestão; Municípios; Políticas Públicas; GEEM; Brasil

**Abstract:** This article aims to present an overview of the administration of Brazilian sport at the municipal level, with data from 2,224 municipalities, from the survey Sport Management in States and Municipalities - GEEM, developed by the Institute of Sports Intelligence Research (IPIE). 30 questions were selected about the nature of the entity, governance, human resources and public policies, to present the current situation of municipal sports management. Data point to the lack of a document that guides public policies, lack of evaluation of actions taken and little use of management and governance tools. The conclusion of the study is that the improvement of municipal policies must begin with the creation of guiding policies, thus enabling the determination of goals and objectives to be endorsed.

---

<sup>1</sup> Mestre e Doutorando em Educação Física (UFPR), pós-graduado em Jornalismo Esportivo (CEUB) e graduado em Comunicação Social (CEUB). Pesquisador do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE). <https://orcid.org/0000-0001-8272-4157>

<sup>2</sup> Mestre em Gestão Desportiva (FADEUP), Doutorando em Educação Física (UFPR) e graduado em Bacharelado em Educação Física (PUCPR). Pesquisador do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE). <https://orcid.org/0000-0003-0436-4779>

<sup>3</sup> Professor Titular da Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitor de Planejamento Orçamento e Finanças (UFPR) e Coordenador do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE). Graduado em Educação Física (UEPG), mestrado em Educação (UFPR) e doutorado em Educação Física (UNICAMP). <https://orcid.org/0000-0001-8601-5227>

**Keywords:** Management; Municipalities; Public policy; GEEM; Brazil

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo presentar un panorama de la gestión del deporte brasileño a nivel municipal, con datos de 2.224 municipios, de la encuesta Gestión Deportiva en los Estados y Municipios - GEEM, desarrollada por el Instituto de Investigaciones en Inteligencia Deportiva (IPIE). Se seleccionaron 30 preguntas sobre la naturaleza de la entidad, la gobernanza, los recursos humanos y las políticas públicas, para presentar la situación actual de la gestión deportiva municipal. Los datos apuntan a la falta de un documento que oriente las políticas públicas, falta de evaluación de las acciones realizadas y poco uso de herramientas de gestión y gobernanza. La conclusión del estudio es que el perfeccionamiento de las políticas municipales debe partir de la creación de políticas orientadoras, que permitan refrendar la determinación de metas y objetivos.

**Palabras clave:** Gestión; condados; Políticas públicas; GEEM; Brasil

## 1 Introdução

A maneira como as entidades esportivas organizam e utilizam seus recursos (entre outros, recursos humanos, financeiros e materiais) com o propósito de atingir seus objetivos é caracterizado com o processo de gestão; e por se tratar do âmbito do esporte, atividade física e lazer é reconhecida como gestão do esporte (MEZZADRI; SONODA-NUNES; SANTOS, 2021; O'BOYLE, 2017). A gestão do esporte pode ser considerada como um conjunto de ações no interior da entidade esportiva, independente da manifestação esportiva que se encontra, atendendo a todo e qualquer público, de crianças a idosos e pessoas com deficiência (ROCHA; BASTOS, 2011; SANTOS et al. 2019).

No contexto brasileiro, o esporte é reconhecido pela Constituição de 1988 como dever positivo do Estado, o qual garante acesso às práticas esportivas e de caráter universal. Firmamos a ênfase da figura do Ministério do Esporte que atualmente é o órgão que se encontra a pasta do esporte e lazer, sucessivamente normas e as legislações esportivas, em destaque a Lei Pelé (Lei 9.615 de 24 de março de 1998), que possui como princípio o dever do Estado em fomentar as práticas esportivas formais e não-formais e a recente Lei Geral do Esporte nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Sendo assim, o esporte transformou-se em uma função social desempenhada em forma de lazer, de participação da população e de educação. Além disso, com a mudança legislativa, a Lei Geral do Esporte, dispõe sobre o Sistema Nacional do Esporte (Sinesp) e o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Esportivos (SNIIE), a ordem econômica esportiva, a integridade esportiva e o Plano Nacional pela Cultura de Paz no Esporte. Contando com a União, estados e municípios para também a promoção do esporte brasileiro (BRASIL, 2023).

Nesse cenário, o esporte como fenômeno social, está ocupando cada vez mais espaço na rotina dos cidadãos, a prática tornou-se além do desenvolvimento de habilidades motoras,

proporcionando um momento de socialização e relaxamento da rotina atarefada, além de ganhar visibilidade no mercado com disputas econômicas, políticas e midiáticas (MARCHI JÚNIOR, 2016). Logo, o interesse pelas políticas públicas de acesso ao campo do esporte e lazer têm aumentado nos últimos anos, destaca-se a temática da gestão esportiva, compreendendo a necessidade de profissionalismo e conhecimento adequado no âmbito público. Embora ainda possua um baixo número de produções científicas a respeito da gestão esportiva no Brasil, em especial relacionada à gestão do esporte público municipal, é importante enfrentar os desafios para compreender a lógica pública da gestão na promoção de suas ações (MENEGALDO et al. 2022).

No Brasil ao falar de municípios observa-se que as políticas públicas municipais possuem um destaque na promoção do esporte com um papel vinculado a secretarias e/ou departamentos (STAREPRAVO; MEZZADRI, 2013). Evidencia-se que estas entidades possuem algumas fragilidades, sejam no campo material, humano ou financeiro, cada qual com suas especificidades e ambiente cultural inserido. Além disso, as ações realizadas por estas entidades muitas vezes perpassa pelo gestor esportivo que está a frente, o que pode ocasionar uma não compreensão do atual estado esportivo em que o município está encarando, fazendo com que as políticas públicas passem a ter um baixo impacto, uma possível desarmonia com a população do município em questão (MENEGALDO et al. 2022). Além disso, enfrenta-se a questão da continuidade das ações, visto que, há aqueles programas denominados “políticas de governo” e “políticas de Estado” (AMARAL; RIBEIRO; SILVA, 2014).

Diante disso, as entidades esportivas municipais passam por muitos desafios, e entender um pouco mais como é a sua gestão, como estão encarregadas e institucionalizadas no Brasil apresenta-se uma condição para o aprimoramento da sua organização e coordenação frente ao esporte e lazer municipal. Acrescentando o entendimento do funcionamento das entidades que administram o esporte nos municípios brasileiros sendo fundamental para que se possa aprimorar a gestão dos recursos empregados no esporte, visto que os municípios realizam financiamento de ações para a área do esporte e lazer, com tendência de aumento de recursos para a área (CASTRO; CARMAGO; MEZZADRI, 2023).

Assim, as entidades públicas possuem o objetivo de garantir acesso ao esporte e lazer, dando continuidade à gestão esportiva, sendo esse essencial para responder os obstáculos e resultados enfrentados no acesso, implantação e implementação de ações, políticas e programas esportivos. Sendo assim, este estudo tem como objetivo demonstrar uma visão geral das entidades de administração do esporte públicas em nível municipal do Brasil, traçando um panorama da situação atual da gestão esportiva municipal no país.

## 2 Metodologia

Esta pesquisa se atribui como uma abordagem de análise quantitativa descritiva, por expor as características de determinada população (VERGARA, 2016). Para realização desse estudo, foi utilizada a amostragem não probabilística e intencional, ou seja, sujeitos não aleatórios que foram selecionados dentro de uma parte específica da população, de forma proposital e com critérios, onde o pesquisador está interessado nos conhecimentos e práticas de determinados elementos da população (LAKATOS; MARCONI, 2007).

O Brasil possui 26 estados e o Distrito Federal totalizando 5.570 municípios, divididos em cinco regiões, sendo elas: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte. Neste sentido, tratando-se dos municípios brasileiros, os participantes deste estudo são as entidades públicas municipais, responsáveis pela administração do esporte.

Para efeitos de recorte deste estudo, foi analisado o perfil das entidades de administração do esporte municipal, cadastradas no sistema desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), especificamente as entidades que participaram da pesquisa sobre a Gestão do Esporte nos Estados e Municípios - GEEM (MEZZADRI *et al.*, 2020). Para maiores informações a respeito desta pesquisa e do instrumento verificar em Mezzadri *et al.* (2020).

Até a confecção deste trabalho, em julho de 2023, 2.224 municípios (que representam 39,93% do Brasil) haviam realizado preenchimento total ou parcial do questionário. Municípios estes de 19 estados brasileiros. Sendo essa a amostra selecionada para a construção deste estudo.

O instrumento de pesquisa GEEM foi selecionado como fonte de dados por sua abrangência e quantidade de informações coletadas. Esta coleta de informações se dá por meio de parceria entre o Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) e as entidades estaduais de administração do esporte, como forma de alcançar o nível municipal. Os gestores municipais são capacitados pelos pesquisadores do IPIE e realizam o procedimento de preenchimento do GEEM, que contém aproximadamente 270 questões, em sistema específico desenvolvido pelo IPIE, fornecendo assim os dados relativos às entidades municipais.

Algumas das questões presentes no questionário são condicionais, ou seja, apenas se tornam disponíveis dependendo da resposta dada pelo gestor, o que faz com que algumas das questões tenham quantidade alta de respostas indicadas como “sem dados”, como ocorre na pergunta sobre nível de especialização dos gestores.

Os dados coletados são preenchidos por representantes das próprias entidades, constando informações referentes à “natureza da entidade”, “governança”, “recursos humanos” e “políticas públicas”. Para a criação do panorama da gestão em nível municipal, foram selecionadas 30 questões, listadas abaixo:

### **Natureza da Entidade:**

- Qual a natureza atual do órgão responsável pelo esporte no seu município?

- Indique se este órgão atualmente está ligado a alguma outra área

**Governança:**

- O órgão tem um plano de desenvolvimento institucional?
- O órgão tem um mapa estratégico?
- O órgão tem um plano de ações?
- O órgão possui um canal de ouvidoria?
- Existe um Conselho Municipal para o Esporte?
- Este Conselho está em funcionamento no atual momento?

**Recursos Humanos:**

- Gênero
- Indique qual a cor/raça mais representa o gestor de nível máximo
- Idade (data de nascimento)
- Indique qual o nível de formação escolar/acadêmica do gestor de nível máximo
- Qual a remuneração mensal bruta relacionada ao cargo ocupado pelo gestor de nível máximo?
- Há quanto tempo o gestor do esporte trabalha no cargo atual?
- Possui filiação partidária?
- No ano anterior o órgão promoveu capacitações aos seus profissionais?
- Há avaliação interna do desempenho dos profissionais atuantes no órgão?

**Políticas Públicas:**

- Existe algum documento que balize a política de esporte do município?
- O órgão oferece ações sistemáticas para o nível I (Formação esportiva)?
- O órgão oferece ações assistemáticas para o nível I (Formação esportiva)?
- Há ações esportivas específicas destinadas a pessoas com deficiência para o nível I?
- O órgão oferece ações sistemáticas para o nível II (Excelência esportiva)?
- O órgão oferece ações assistemáticas para o nível II (Excelência esportiva)?
- Há ações específicas destinadas a pessoas com deficiência para o nível II?
- O órgão oferece ações sistemáticas para o nível III (Esporte para vida toda)?
- O órgão oferece ações assistemáticas para o nível III (Esporte para vida toda)?
- Há ações esportivas específicas destinadas às pessoas com deficiência para o nível III (Esporte para vida toda)?
- Existe um processo de avaliação das políticas esportivas promovidas pelo órgão
- Existe um sistema de acompanhamento, identificação e detecção de talentos por parte do município?
- Existe o acompanhamento e suporte ao pós-carreira do atleta de rendimento que foi de alguma forma apoiado pelo município?

### 3 Resultados

A tabela 1 apresenta a quantidade de municípios com preenchimento realizado e o percentual frente a quantidade total de municípios por estado.

**Tabela 1** – Quantidade de municípios por estado

UF	Preenchimento no GEEM	Total	% de preenchimento
MS	79	79	100,00%
PR	399	399	100,00%
SE	72	75	96,00%
CE	170	184	92,39%
ES	65	78	83,33%
BA	308	417	73,86%
MG	588	853	68,93%
RN	106	167	63,47%
SC	171	295	57,97%
AL	42	102	41,18%
MT	58	141	41,13%
RR	5	15	33,33%
TO	35	139	25,18%
SP	83	645	12,87%
PE	20	185	10,81%
RJ	6	92	6,52%
MA	11	217	5,07%
AM	2	62	3,23%
RS	4	497	0,80%
<b>Total</b>	<b>2.224</b>	<b>5.570</b>	<b>39,93%</b>

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

No que se refere à natureza da entidade, demonstrado na tabela 2, 62,05% dos municípios têm sua entidade máxima de administração do esporte como secretarias, enquanto 19,29% são departamentos e 7,28% diretorias.

**Tabela 2** – Quantidade de municípios por natureza da entidade

Natureza da Entidade	Quantidade de Municípios	%
Secretaria	1380	62,05%
Departamento	429	19,29%
Diretoria	162	7,28%
(vazio)	152	6,83%
Outro	49	2,20%

Fundação	40	1,80%
Assessoria	9	0,40%
Autarquia	3	0,13%
<b>Total Geral</b>	<b>2224</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

A tabela 3 traz os dados de vinculação da entidade responsável pelo esporte nos municípios com outras áreas. Nota-se que 47,93% das entidades são vinculadas ao lazer, enquanto 38,40% à cultura. Apenas 10,16% das entidades não apresentam vinculação, ou seja, são exclusivas para o esporte.

**Tabela 3** – Quantidade de entidades por vinculação

Área	Quantidade de Municípios	%
Lazer	1.066	47,93%
Cultura	854	38,40%
Educação	674	30,31%
Turismo	612	27,52%
Juventude	306	13,76%
Nenhuma	226	10,16%
Assistência Social	69	3,10%
Saúde	48	2,16%
Meio Ambiente	35	1,57%

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Na dimensão governança, as entidades são questionadas quanto a utilização de ferramentas de gestão e governança, como por exemplo plano de desenvolvimento institucional, mapa estratégico e plano de ações. Observa-se que a maioria das entidades (64,21%) utiliza apenas plano de ações, enquanto as outras duas ferramentas não são utilizadas pela maioria.

De acordo com a Cartilha Gestão do Esporte nos Estados e Municípios - GEEM<sup>4</sup>, o plano de desenvolvimento institucional é caracterizado como um instrumento de planejamento que especifica a missão da instituição, a política institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos a longo prazo. O mapa estratégico apresenta as informações sobre o planejamento estratégico da organização de forma resumida, representando de fato um mapa visual para toda a equipe. E o plano de ações expõe o passo a passo das ações cotidianas da instituição a fim de atingir suas metas.

**Tabela 4** – Quantidade de municípios por natureza da entidade

Questão	Resposta	Quantidade de Municípios	%
---------	----------	--------------------------	---

<sup>4</sup> Disponível em: < <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/geem/>>, acesso em 13 de julho de 2023

O órgão tem um plano de desenvolvimento institucional?	Não	1168	52,52%
	Sim	800	35,97%
	(vazio)	256	11,51%
O órgão tem um mapa estratégico?	Não	1404	63,13%
	Sim	598	26,89%
	(vazio)	222	9,98%
O órgão tem um plano de ações?	Não	578	25,99%
	Sim	1428	64,21%
	(vazio)	218	9,80%

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Ainda em governança, com foco em transparência, a figura 1 apresenta os dados sobre existência de canal de ouvidoria por parte das entidades. Mais da metade das entidades (55%) indicou a não existência de tal ferramenta.

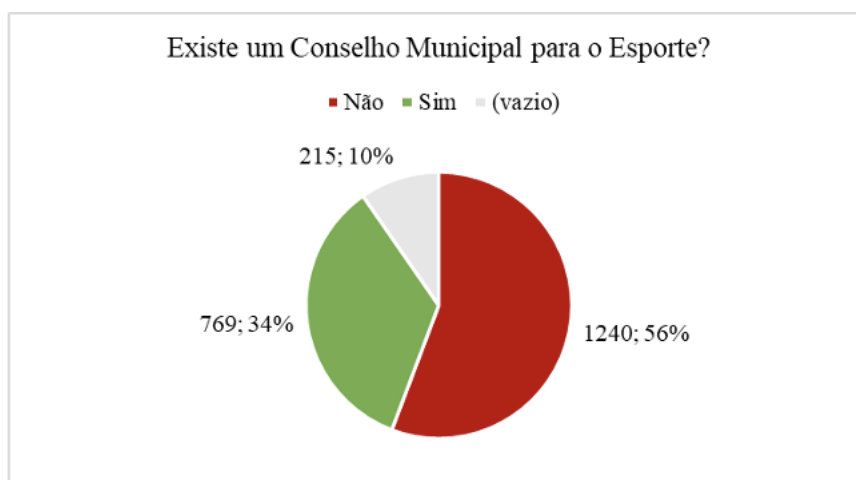


Figura 1 – Existência de canal de ouvidoria.

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Quanto à existência de conselho municipal, a maioria dos municípios (56%) que responderam ao questionário apontaram a não existência de tal ferramenta. Dentre os municípios que contam com conselho, 83% apontam que o conselho está em funcionamento e 17% que não há atividades.

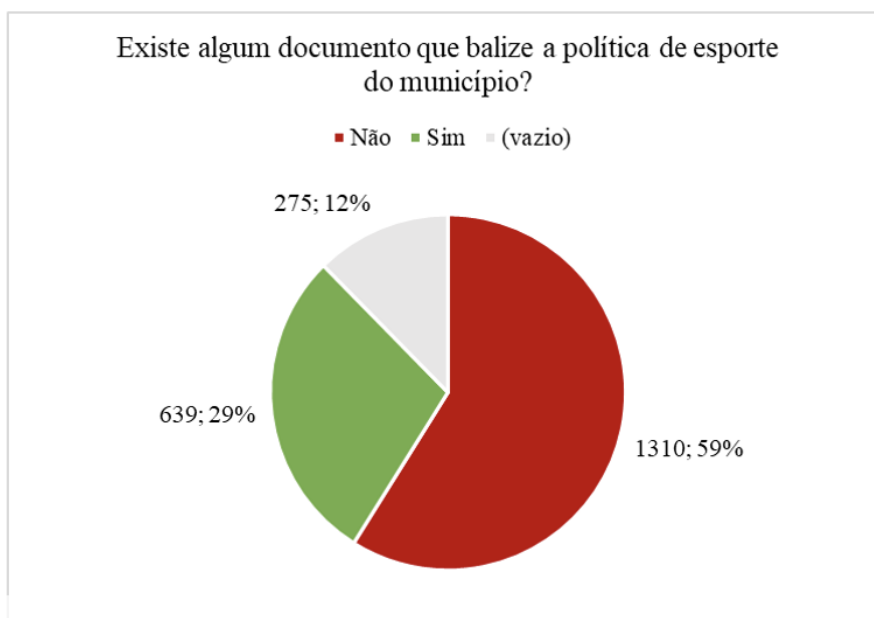




**Figura 2** – Existência de Conselho Municipal de Esporte.

**Fonte:** IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Passando para as questões relativas as políticas públicas, a maioria (59%) dos municípios respondeu não contar com um documento que balize as políticas esportivas municipais.



**Figura 3** – Existência de documento balizador.

**Fonte:** IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Quanto as ações desenvolvidas pela entidade municipal, considera-se ações sistemáticas as que se caracterizam como aquelas de caráter permanente realizadas com local e horário pré-estabelecido e que exigem inscrição prévia e as ações assistemáticas se caracterizam como atividades eventuais e casuais que ocorrem de maneira pontual. Nesse sentido, nota-se predominância de ações sistemáticas de formação (em 45,77% dos municípios). Também é possível observar a baixa incidência de ações para pessoas com deficiência em todos os níveis.

**Tabela 5** – Informações sobre as ações desenvolvidas

Nível	Tipo de Ação	Resposta	Qtd. Municípios	%	
Formação esportiva	Ações sistemáticas	Não	788	35,43%	
		Sim	1018	45,77%	
		(vazio)	418	18,79%	
	Ações assistemáticas	Não	913	41,05%	
		Sim	879	39,52%	
		(vazio)	432	19,42%	
	Ações específicas destinadas a pessoas com deficiência	Não	1383	62,19%	
		Sim	412	18,53%	
		(vazio)	429	19,29%	
	Excelência esportiva	Ações sistemáticas	Não	1199	53,91%
			Sim	595	26,75%
			(vazio)	430	19,33%
Ações assistemáticas		Não	1199	53,91%	
		Sim	595	26,75%	
		(vazio)	430	19,33%	
Ações específicas destinadas a pessoas com deficiência		Não	1549	69,65%	
		Sim	242	10,88%	
		(vazio)	433	19,47%	
Esporte para vida toda		Ações sistemáticas	Não	837	37,63%
			Sim	953	42,85%
			(vazio)	434	19,51%
	Ações assistemáticas	Não	924	41,55%	
		Sim	836	37,59%	
		(vazio)	464	20,86%	
	Ações específicas destinadas a pessoas com deficiência	Não	1434	64,48%	
		Sim	346	15,56%	
		(vazio)	444	19,96%	

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

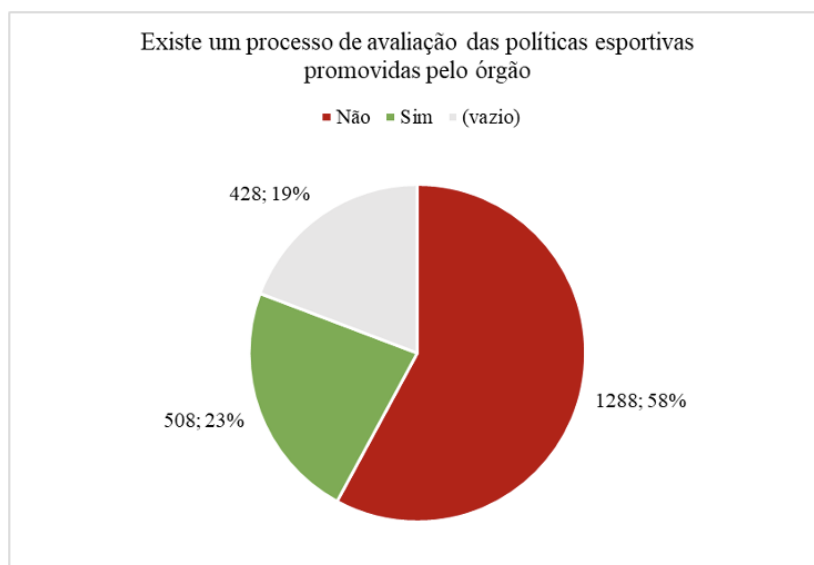
Para a conceituação dos níveis de atendimento, utilizou a definição apresentada na Cartilha Gestão do Esporte nos Estados e Municípios – GEEM, sendo:

O nível “Formação Esportiva” oferta oportunidades de acesso à prática esportiva em suas diversas manifestações por meio de ações planejadas, inclusivas e lúdicas para crianças e adolescentes. Este nível de atendimento comporta os serviços de vivência, fundamentação, aprendizagem esportiva e fomento e difusão do conhecimento científico, tecnológico e de inovação.

O nível “Excelência Esportiva” compreende a prática sistematizada por meio do treinamento esportivo, nas diversas modalidades esportivas e paradesportivas. Neste nível, estão os serviços de especialização esportiva, aperfeiçoamento esportivo, alto rendimento, fomento e difusão do conhecimento científico, tecnológico e de inovação.

O nível “Esporte para Toda a Vida” caracteriza-se pela vivência do esporte com autodeterminação a partir do conhecimento esportivo adquirido, pela transmissão pedagógica crítica e assumida dentre os hábitos culturais saudáveis ao longo da vida. Este nível abrange os serviços de esporte e lazer, atividade física, aprendizagem esportiva para jovens e adultos e esporte competitivo ao longo da vida, além do fomento e difusão do conhecimento científico, tecnológico e de inovação.

No entanto, observando a questão sobre avaliação das políticas executadas pelos municípios, percebe-se que a maioria (58%) não realiza tal processo.



**Figura 4** – Existência de processo de avaliação de políticas.

**Fonte:** IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Por fim, observou-se a existência de políticas de detecção de talento e suporte no pós-carreira dos atletas, com a maioria (42,31%) dos municípios não contando com sistema de acompanhamento e detecção de seus talentos e não realizando suporte no pós-carreira dos atletas de rendimento (65,33%).

**Tabela 6** – Informações sobre detecção de talentos e pós-carreira

Questão	Resposta	Qtd. de Municípios	%
Existe um sistema de acompanhamento, identificação e detecção de talentos por parte do município?	Não	941	42,31%
	Sim	849	38,17%
	(vazio)	434	19,51%
Existe o acompanhamento e suporte ao pós-carreira do atleta de rendimento que foi de alguma forma apoiado pelo município?	Não	1453	65,33%
	Sim	339	15,24%
	(vazio)	432	19,42%

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Considerando as informações fornecidas sobre o principal gestor da entidade, é possível traçar um perfil “médio” de tal gestor, com a reunião de diversas informações, indicadas na tabela 5. Com esses dados, é possível apontar que os gestores municipais são em maioria homens (73,92%), que se declaram brancos (44,87%), com entre 40 e 49 anos (28,19%), possuindo ensino superior completo (26,71%), salário entre R\$ 2.000,00 e R\$ 2.999,99 (17,45%), ocupando o cargo de gestor máximo por menos de 1 ano (43,66%) e possuindo filiação partidária (43,48%).

**Tabela 7** – Informações sobre o gestor principal

Questão	Resposta	Qtd. de Municípios	%
Gênero	Masculino	1644	73,92%
	Feminino	346	15,56%
	(vazio)	233	10,48%
	Outro	1	0,04%
Indique qual a cor/raça mais representa o gestor de nível máximo	Branco	998	44,87%
	Pardo	800	35,97%
	(vazio)	235	10,57%
	Preto	166	7,46%
	Amarelo	15	0,67%
Indique qual o nível de formação escolar/acadêmica do gestor de nível máximo	Indígena	10	0,45%
	40 a 49	627	28,19%
	30 a 39	598	26,89%
	50 a 59	447	20,10%
	(vazio)	280	12,59%
Indique qual o nível de formação escolar/acadêmica do gestor de nível máximo	Acima de 60	146	6,56%
	20 a 29	126	5,67%
	Ensino superior completo	594	26,71%
	Pós-graduação completa	588	26,44%
	Ensino médio completo	404	18,17%
	(vazio)	240	10,79%
	Ensino superior incompleto	219	9,85%

	Ensino fundamental completo	53	2,38%
	Pós-graduação incompleta	52	2,34%
	Ensino médio incompleto	41	1,84%
	Ensino fundamental incompleto	33	1,48%
<hr/>			
	De R\$ 2.000,00 a R\$ 2.999,99 reais	388	17,45%
	De R\$ 3.000,00 a R\$ 3.999,99 reais	311	13,98%
	De R\$ 4.000,00 a R\$ 4.999,99 reais	298	13,40%
	(vazio)	259	11,65%
Qual a remuneração mensal bruta relacionada ao cargo ocupado pelo gestor de nível máximo?	De R\$ 1.000,00 a R\$ 1.999,99 reais	213	9,58%
	Prefiro não responder	212	9,53%
	De R\$ 5.000,00 a R\$ 5.999,99 reais	170	7,64%
	De R\$ 6.000,00 a R\$ 6.999,99 reais	117	5,26%
	Acima de R\$ 10.000,00 reais	90	4,05%
	De R\$ 7.000,00 a R\$ 7.999,99 reais	77	3,46%
	De R\$ 8.000,00 a R\$ 8.999,99 reais	48	2,16%
	De R\$ 9.000,00 a R\$ 9.999,99 reais	34	1,53%
	Menor que R\$ 1.000,00 reais	7	0,31%
	<hr/>		
Há quanto tempo o gestor do esporte trabalha no cargo atual?	Menos de 1 ano	971	43,66%
	5 anos ou mais	359	16,14%
	De 1 a 2 anos	337	15,15%
	De 3 a 4 anos	311	13,98%
	(vazio)	246	11,06%
<hr/>			
Possui filiação partidária?	Sim	967	43,48%
	Não	689	30,98%
	Prefiro não responder	326	14,66%
	(vazio)	242	10,88%

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

Já nos dados sobre os profissionais que atuam nas entidades, a maioria (68,88%) não promoveu capacitação de seus funcionários no ano anterior ao preenchimento do questionário e não realiza avaliação interna do desempenho dos profissionais que atuam (54,54%).

**Tabela 8** – Informações sobre os profissionais

Questão	Resposta	Qtd. de Municípios	%
No ano anterior o órgão promoveu capacitações aos seus profissionais?	Não	1532	68,88%
	Sim	430	19,33%
	(vazio)	262	11,78%
Há avaliação interna do desempenho dos profissionais atuantes no órgão?	Não	1213	54,54%
	Sim	749	33,68%
	(vazio)	262	11,78%

Fonte: IPIE, sistematizado pelos autores (2023)

#### 4 Discussão

O objetivo deste estudo foi apresentar um panorama sobre a administração do esporte brasileiro em nível municipal. Observando os dados descritos anteriormente, é possível realizar algumas discussões interessantes sobre as entidades responsáveis pelo esporte em nível municipal e seus principais gestores. Inicialmente percebe-se que a maioria das entidades se caracteriza como “secretarias”, o que denota maior participação dentro da estrutura das prefeituras, sendo que secretarias notadamente conferem maior autonomia para as áreas que administram. Isso por uma diretoria ou departamento, por exemplo, necessitar de maior “tramitação” dentro da pasta em que está localizada.

No entanto, apontamos que apenas um pequeno percentual (10,16%) desses órgãos existe exclusivamente para tratar do Esporte. Nas demais, o esporte “divide” espaço com outras áreas, o que pode acabar por diminuir a autonomia acima citada. Quase metade dos municípios (47,93%) colocam o Lazer em conjunto com o Esporte, o que do ponto de vista administrativo é coerente, uma vez que são áreas correlatas. Cultura e Educação são duas outras áreas que dividem estrutura administrativa com o Esporte em mais de 30% dos municípios (38,40% e 30,31%, respectivamente). Segundo Silva et al. (2019) no município estudado, ouve a alteração de departamento para secretaria, ainda dividindo espaço com outras áreas não apresentou mudanças significativas na gestão e planejamento para o esporte.

Do ponto de vista administrativo, junções como essa podem fazer sentido, no que se refere à diminuição da estrutura necessária, notadamente em municípios de menor porte, o que pode levar a economia de recurso público na administração desses órgãos. No entanto, trazem à tona questões da gestão da área, criando essa “competição” por recursos e atenção dentro da própria entidade. De acordo com Terra e Cruz (2019) verifica-se a necessidade de uma aproximação e construção de um sistema que trabalhe em conjunto com ações estaduais e municipais de esporte e lazer, em que o investimento do poder público municipal possa ser mais colaborativo e participativo, fomentando e democratizando as práticas de esporte e lazer. Além disso, os mesmos autores colocam que os municípios necessitam de uma responsabilidade clara respeitando e trazendo a sociedade para que haja uma construção do esporte de forma efetiva e colaborativa garantindo o acesso ao esporte em suas diferentes manifestações.

Passando para a gestão municipal, os dados apontam que os municípios não utilizam ferramentas de gestão em suas entidades. Plano de desenvolvimento institucional e mapa estratégico são utilizados pela minoria dos municípios (35,97% e 26,89%, respectivamente), sendo essas ferramentas que visam facilitar o trabalho dentro das entidades. Por outro lado, as entidades apresentam a utilização de Plano de Ações, sendo essa ferramenta algo mais imediata na realização das ações cotidianas e menos de planejamento de médio e longo prazo, o que conota

certo imediatismo nas entidades.

Entende-se que boas práticas de gestão e governança são fundamentais para o aprimoramento do esporte no país (CHAGAS; MORETTI DE SOUZA; MEZZADRI, 2022), seja em qualquer nível de atuação. Nesse sentido, a utilização de ferramentas de gestão e governança é imprescindível para a melhora do que é entregue à população, no caso das entidades públicas municipais.

Ainda tratando sobre governança, as entidades também apresentam falha ao não contar com canais de ouvidoria e conselho municipal de esporte, sendo essas duas ferramentas importantes para o trato com a população. A ouvidoria garante transparência dos dados para a população de forma anônima, enquanto o conselho oferece oportunidade da sociedade civil se manifestar sobre as decisões tomadas pelo poder público. Sem essas ferramentas, a participação da sociedade e acesso aos dados é prejudicada.

Outro ponto de atenção é o fato de 59% dos municípios não contarem com um documento que balize as políticas esportivas. Sem um “norte”, a execução de ações e projetos por parte das entidades é prejudicada, ao ponto de não haver planejamento à longo prazo, gerado pela falta de metas e objetivos. Complementa-se a este ponto o fato de 58% dos municípios não realizar avaliação das ações executadas. Ou seja, não existe um norte estabelecido por lei e as políticas realizadas não são avaliadas.

De acordo com o artigo 18 da Lei Geral do Esporte (Lei nº 14.597/2023), compete “realizar o monitoramento e a avaliação do plano municipal de esporte em seu âmbito”, o que não ocorre na maioria dos municípios atualmente. Observando a execução das ações, os municípios apontam cumprir sua competência de fornecer esporte à população, como também é estabelecido pelo artigo 18 da citada Lei. A tabela 5 demonstra tais dados, com os municípios realizando, em sua maioria, ações sistemáticas de formação esportiva e esporte para a vida toda (45,77% e 42,85%, respectivamente). Já o esporte de excelência não conta com ações sistemáticas na maioria dos municípios, tendo ações somente em 26,75% deles. O estudo de Pagani et al. (2020) observa que no município estudado muitos espaços eram subutilizados, passados a uma nova gestão, ocorreu uma mudança no âmbito da infraestrutura, sendo reformadas, modalidades e inscritos nos programas municipais, aumentando o seu número da população de crianças e adultos atendidos.

O alerta nos municípios deve ser acendido nas ações para pessoas com deficiência, por não ultrapassar a marca de 20% em nenhum dos três níveis. No esporte para toda a vida, apenas 15,56% dos municípios realizam ações para pessoas com deficiência, assim observamos a possibilidade de ter um avanço significativo na área, visto que o esporte pode funcionar como ferramenta de inclusão social, saúde e reabilitação para vários casos. Assim como aborda Machado et al. (2019), é necessário a implantação de mais programas voltados a este público, a fim de que o município proporcione atividades físicas, lazer e esporte para a população além de políticas públicas para construção de locais adequados. Segundo Mendes et al. (2022), as políticas

públicas de esporte para pessoas com deficiência apontam alguns avanços, mas existe uma lacuna quando tais políticas são realmente realizadas perante a União, estados e municípios.

A tabela 6 ainda apresenta que não há uma conexão entre as ações executadas pela maioria dos municípios, demonstrando a não existência de políticas de detecção de talentos em 42,31% dos municípios e acompanhamento e suporte no pós-carreira para atletas em 65,33%. Ou seja, mesmo que os municípios executem ações de formação esportiva, faltam ações de excelência e detecção de talentos. Além disso, falta apoio na transição para o pós-carreira daqueles que se tornam atletas de excelência.

Passando para as informações fornecidas sobre o principal gestor da entidade, percebe-se predomínio de gestores do sexo masculino (73,92%), e maioria para os que se declaram brancos (44,78%). Pretos são apenas 7,46% dos gestores principais das entidades. Esses pontos demonstram a falta de mulheres trabalhando em cargos principais no esporte e da baixa participação de pessoas pretas e indígenas. Em contrapartida observa-se segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) de 2021/2022 que o número de mulheres é maior que de homens no Brasil, respectivamente a população brasileira é composta por 48,9% de homens e 51,1% de mulheres. Além disso, a mesma pesquisa, mas com dados referentes de 2012 a 2022 aponta que a população brasileira se declara predominantemente entre brancos, negros e pardos. Observa-se as regiões Sul e Sudeste em grande maioria brancos, já o Centro-Oeste, Nordeste e Norte como pardos (IBGE, 2022).

Quanto o nível de formação dos gestores, o ensino superior completo apresenta a maioria por pequena margem, frente aos gestores com pós-graduação completa, sendo 26,71% e 26,44% respectivamente. Com relação a formação é observado na literatura que muitos gestores esportivos possuem formação acadêmica em Educação Física, algo importante pois entendem da intervenção e das competências necessária da área, mas existe a necessidade de capacitação em gestão para além do estudado na Educação Física (PIRES; SARMENTO, 2001; CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2014; SANTOS et al. 2019).

O tempo no cargo predominante é dos gestores com menos de um ano como dirigente principal, com 43,66%. Esse dado pode ter relação com a falta de planejamento a longo prazo, considerando que essa informação pode indicar alta rotatividade no cargo. Ao mesmo tempo, gestores com mais de 5 anos no cargo representam 16,14% da amostra, sendo esses gestores que superaram o período eleitoral em suas prefeituras. Corroborando com os resultados encontrados sobre os gestores municipais de esporte, estudos de Anchieta (2010); Amaral e Bastos (2019) e Santos et al. (2019) apresentam que estes resultados já são apresentados na literatura confirmando que o sexo masculino é predominante, ocorrendo essa desigualdade no gênero, além disso, a atuação em cargos de gestão em entidades públicas se baseia entre 3 à 8 anos de experiência.

Quanto à filiação partidária, 43,48% dos gestores principais são filiados a algum partido político. Neste ponto, é importante salientar que a participação política dos gestores não é



necessariamente prejudicial, como pode-se indicar o senso comum, sendo a habilidade de negociação política é relevante para a implementação de ações.

Por fim, tratando sobre os profissionais que atuam nos órgãos, os dados apontam para a falta de capacitação dos funcionários, ocorrida em apenas 19,33% dos municípios da amostra. A capacitação dos profissionais pode auxiliar na otimização do trabalho realizado pelas entidades, além do recurso financeiro despendido para execução de ações, sendo algo primordial para a melhora da gestão da entidade. Além disso, apenas 33,68% dos municípios realização avaliação interna de seus profissionais, o que, complementado com a falta de avaliação das políticas executadas, pode demonstrar baixo nível de compreensão do funcionamento geral da entidade. Neste sentido, Santos et al. (2019) coloca que a cultura desvaloriza a capacitação dos gestores, visto o predomínio de cargos comissionados, fazer parte de um círculo de amizade do prefeito do município ou pertencer a uma filiação partidária.

Diante do cenário exposto neste estudo, o panorama brasileiro referente a atual gestão pública do esporte municipal, encontra-se diante de várias discussões como é observado na gama de resultados encontrados e de autores referenciados. Nesta lógica, observa-se que a gestão do esporte no âmbito municipal, independente da região brasileira, possui muitas semelhanças. Apresenta-se um desenvolvimento e ações gerenciais que pode resultar em possibilidades positivas e/ou negativas para a política pública esportiva municipal, independente do contexto em que se está inserido, entendendo que o esporte é um direito social e um serviço que os municípios devem contribuir.

## **5 Conclusão**

Neste panorama geral das entidades públicas de administração do esporte em nível municipal pretende-se demonstrar alguns dos dados obtidos por meio do questionário Gestão do Esporte nos Estados e Municípios – GEEM, desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), a fim de munir a administração pública com dados representativos e palpáveis sobre o atual estado do esporte em nível municipal no Brasil.

Os dados aqui apresentados apontam para a necessidade de aprimoramento das políticas públicas executadas em nível municipal, notadamente com a falta de documento norteador nos municípios, o que dificulta o planejamento das ações, bem como a avaliação do que vem sendo feito, por não haver metas e objetivos estabelecidos em lei. Ou seja, o ponto principal para o aprimoramento destas entidades começa pela criação e implementação de tais documentos norteadores.

A falta de avaliação das políticas existentes é outro ponto que chama atenção ao analisar os dados, apontando para uma execução de ações sem a preocupação com o que determinada política gerará. Isso pode ser compreendido ao observar a falta de políticas conectadas entre a

formação de atletas e a excelência esportiva, por exemplo. Sem o norte do documento balizador e sem a avaliação daquilo que é executado, o esporte no município pode se resumir a execução de ações pontuais e desconectadas.

Nesse sentido, a não utilização de ferramentas de planejamento e governança apontam para uma dificuldade em solucionar esse tipo de problema. Partindo de os municípios não terem mecanismos de participação da sociedade civil, até não realizarem capacitação de seus profissionais para aprimorar seu funcionamento. Isso mostra que há um longo caminho para o aprimoramento do esporte como um sistema no Brasil. Assim, a necessidade de um aperfeiçoamento na gestão destas entidades, bem como a realização de novos estudos relacionando a gestão e o campo público se faz necessário para contribuir nessa compreensão da relação da gestão do esporte com o contexto municipal.

## Referências

ANCHIETA, T. Perfil do gestor desportivo no Amazonas (Dissertação de Mestrado). **Universidade do Porto – Faculdade de Desporto**, Universidade do Porto, Porto. 2010.

AMARAL, C., BASTOS, F. O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva - RIGD**, América do Norte, 5, jun. 2015. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=1493>. Acesso em: 19 Jul. 2023.

AMARAL, S. C. F.; RIBEIRO, O. C. F.; SILVA, D. S. **Produção científico-acadêmica em políticas públicas de esporte e lazer no Brasil**. *Motrivivência*. v. 26, n. 42, p. 27 - 40, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2014v26n42p27>. Acesso em: 20 Fev. 2023.

BRACHT, V. **Sociologia crítica do esporte**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005. ISBN 85-7429-259-1

BRASIL. Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, v. 15 de junho de 2023, Edição 112, Seção 1, p. 6, 2023. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.597-de-14-de-junho-de-2023-490088801> >.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. A formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física: Um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e

ementas. **Pensar a Prática**, v. 17, n. 4, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/29921>>.

CASTRO, S. B. E., CAMARGO, P. R., & MEZZADRI, F. M. (2023, jan./abr.). **Municípios brasileiros e o orçamento público para o esporte (2002-2018)**. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 12(1), 38-63. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i1.19118>.

CHAGAS, A. M. D. das; MORETTI DE SOUZA, J. V.; MEZZADRI, F. M.. **A gestão esportiva frente ao modelo dos 5 "E's"**. *Revista da ALESDE*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 45-56, ago. 2022. ISSN 2238-0000. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/alesde/article/view/82182>>. Acesso em: 14 jul. 2023.

IBGE, I. B. G. E. Conheça o Brasil - População. **IBGE Educa**, 2022. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>>. Acesso em: 16 de julho de 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, M.C. et al. Política pública e a gestão esportiva nos municípios de uma região sudoeste de Minas Gerais: case: AMEG. **Motricidade, suppl.S3**, Ribeira de Pena, v. 15, p. 40-46, 2019.

MARCHI JÚNIOR, W. O esporte “em cena”: Perspectivas históricas e interpretações conceituais para a construção de um Modelo Analítico. **The Journal of the Latin American Socio-cultural Studies of Sport (ALESDE)**, v. 5, n. 1, 46-67, 2016.

MENDES, M. de M.; SILVA, G. de P. A.; COSTA, L. A. Política Pública de Esporte e Lazer para Pessoas com Deficiência: Um Gap entre as Garantias Legais e a Materialidade do Direito. **LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 100–128, 2022. DOI: 10.35699/2447-6218.2022.41684. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/41684>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MENEGALDO, P., et al. A relação entre concepções de esporte e as políticas públicas do setor na gestão municipal: Uma análise a partir de gestores. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD**, América do Norte, 12, out. 2022. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=9577&path%5B%5D=5328>. Acesso em: 20 Jul. 2023.

MEZZADRI, F. M. et al. Sport management in states and municipalities (GEEM): Presentation of a research tool for sports intelligence in Brazil. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 10, p. e3769108716, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8716>. Acesso em: 03 dez. 2022.

MEZZADRI, F. M.; SONODA-NUNES, R. J.; SANTOS, T. **A relação entre esporte, gestão e governança**. In: MEZZADRI, F. M.; SONODA-NUNES, R. J. (org). *Gestão e governança do esporte brasileiro*. Francisco Beltrão: Berzon, 2021, p. 17 - 31.

O'BOYLE, Ian. Sport Governance. In: BRADBURY, T.; O'BOYLE, I. (org). **Understanding sport management: Internacional perspectives**. Routledge, New York, 2017, p. 145-158.

PAGANI, M. M. et al. Viva o esporte: Uma análise da política pública de esportes de um município do interior do estado do Rio de Janeiro. **Revista Grifos**. n. 48. p. 92 – 106. 2020.

PIRES, G. M. V. D. S.; SARMENTO, J. P. S. D. R. L. Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001. Disponível em: <  
[http://www.fade.up.pt/rpcd/\\_arquivo/artigos\\_soltos/vol.1\\_nr.1/12.pdf](http://www.fade.up.pt/rpcd/_arquivo/artigos_soltos/vol.1_nr.1/12.pdf)>.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: Definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, p. 91-103, 2011. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-55092011000500010&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092011000500010&nrm=iso)>.

SANTOS, M. A. G. N., et al. A Percepção dos Gestores sobre os Objetivos do Esporte nos Municípios. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, 19(3), 179–189. 2019. DOI: <https://doi.org/10.6018/cpd.340501>. Acesso em: 03 jul. 2023.

SILVA, I. L. F. da, et al. Análise das políticas públicas de esporte e lazer implementadas no município de Belo Campo/BA. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 18, n. 01, p. 15-23, 2019.

STAREPRAVO, F. A.; MEZZADRI, F. M. Gestão Pública de Esportes nos Municípios do Estado do Paraná (Brasil). In: AGUADO, D. M. (Ed.), *La gestión desportiva municipal em Iberoamérica: Historia, teoría y práctica* (pp. 73– 86). Madrid, Spain: **Librerías Deportivas Esteban Sanz, S.**

L. (2013)

TERRA, R. B.; CRUZ, R. P. V. A Política de Esporte e Lazer no Município de Campo Grande/MS: Caminhos e Possibilidades para a Gestão Pública. **LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 570–613, 2019.

DOI: 10.35699/2447-6218.2019.13582. Disponível em:  
<https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/13582>. Acesso em: 19 jul. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.