



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

## A GESTÃO ESPORTIVA PERANTE A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA <sup>1</sup>

Luciana Letícia Sperini Rufino dos Santos, Faculdade Intermunicipal do Noroeste do  
Paraná (FACINOR), [lucianaleticiasrs@hotmail.com](mailto:lucianaleticiasrs@hotmail.com)

Layane Castiglione Tasca, Faculdade Intermunicipal do Noroeste do Paraná  
(FACINOR) [layanetasca@hotmail.com](mailto:layanetasca@hotmail.com)

João Paulo Meleiro Malagutti, Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
[joapaulomalagutti89@hotmail.com](mailto:joapaulomalagutti89@hotmail.com)

Fernando Augusto Starepravo, Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
[fernando.starepravo@hotmail.com](mailto:fernando.starepravo@hotmail.com)

### RESUMO

*Este ensaio visa iniciar uma discussão referente ao modelo de administração gerencial dentro do campo esportivo nacional e assim promover a descentralização das ações visando o desenvolvimento do campo esportivo. Assim como em outros sistemas esportivos, no Brasil algumas iniciativas voltadas para a descentralização da gestão começam a ocorrer, no entanto, ainda ter um longo caminho a percorrer.*

*PALAVRAS-CHAVE: Esporte; Administração Pública; Políticas Públicas.*

### INTRODUÇÃO

Os primeiros indícios de reconhecimento do esporte enquanto objeto de políticas públicas no Brasil permeiam a década de 1940 (LINHALES, 1996), no entanto, o esporte é oficialmente reconhecido enquanto objeto de políticas públicas a partir da publicação de 1988 (BRASIL, 1988), desde então, avanços ocorreram dentro do cenário de oferta de programas e projetos esportivos através do financiamento público. Ainda que seja previsto que é dever do Estado fomentar práticas esportivas formais e não formais, ainda é recorrente o discurso de pouco investimento e desenvolvimento da área.

Sabemos que a administração pública pode ser entendida como um conjunto de atividades destinadas ao processo de execução de tarefas consideradas de interesse público em

---

<sup>1</sup> O presente trabalho (não) contou com apoio financeiro de nenhuma natureza para sua realização.



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

forma coletiva que visem o bem comum (BOBBIO, 2010). Pensando em uma abordagem mais ampla sobre a administração pública, Pereira (2012, p.10) afirma que ela:

Deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos.

O modelo de administração vigente atualmente em nosso país pode ser considerado um modelo recente. Em 1995 teve origem o Plano Diretor de Reforma do Estado onde a administração pública brasileira deixou de exercer o modelo de Administração Pública Burocrática passando a executar o modelo de Administração Pública Gerencial. O modelo gerencial é conhecido como um modelo mais descentralizado e que volta seus olhares para a autonomia administrativa, gerenciamento de necessidades coletivas e elaboração de políticas públicas, “a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos” (BRASIL, 1995, p.16). Posto isso, visamos neste trabalho, iniciar uma discussão que permeia o campo administrativo do setor público nacional que permeia a área esportiva, bem como as ações que podem contribuir com o desenvolvimento da área. Assim, levantamos como principal questionamento, **como potencializar a gestão esportiva frente ao modelo de administração gerencial?**

## A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DO CENÁRIO ESPORTIVO NACIONAL

Com a ampliação do papel do Estado sobre questões de cunho social e econômico, a estratégia básica adotada pela administração pública burocrática – controle hierárquico e formalista ou legal sobre os procedimentos – tornou-se inadequada, pois, apesar de ser considerada capaz de evitar a corrupção ou o nepotismo, era lenta, cara e ineficiente, fazendo sentido para um Estado pequeno, mas não para um novo modelo muito mais complexo (GOMES, 2000).

Nesse sentido, Rover e Mussoi (2011, p. 66) ressaltam que “a descentralização da estrutura administrativa e a busca da ampliação da participação social são elementos comuns a



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

todos os processos de gestão pública descentralizada”. No entanto, o antigo modelo de administração ainda parece se fazer presente em vários setores da administração pública, apontando que tal substituição venha ocorrendo de forma gradativa. Em estudo realizado junto a órgãos municipais de esporte no estado do Paraná, Santos (2016), relata tal comportamento dentro da gestão pública de esporte ao afirmar que:

[...] o atual modelo de administração pública brasileiro ainda carrega vestígios do modelo burocrático, que evidenciamos a partir da relação de dependência financeira e hierárquica dentro da estrutura administrativa municipal de esporte. Evidenciamos então, um descompasso dentro da gestão pública municipal de esporte, uma vez que suas estruturas administrativas apresentam características burocráticas enquanto o sistema político-administrativo no país busca seguir características gerenciais (SANTOS, 2016, p. 101).

De acordo com a autora, o modelo de administração se altera, mas a estrutura burocrática permanece, devido a autonomia proposta aos estados e municípios pela Constituição Federal de 1988 que possibilita que cada um possa estruturar sua administração da forma que julgar melhor para o município. Assim, ainda que o poder público siga um modelo que vise a descentralização, na prática as ações voltam-se ao modelo burocrático, centralizador.

Nesse sentido, podemos evidenciar um descompasso no discurso e prática frente a gestão das ações, o que pode influenciar diretamente. Entre os vários desafios de uma mudança no modelo de administração do Estado, Rua (1997), aponta dois conceitos importantes que acompanham as discussões frente a essa nova fase da administração pública brasileira. O primeiro envolve características do sistema político, tratando-se da dimensão de governabilidade. O segundo, refere-se a dimensão de governança, que para a autora trata-se da:

Maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento, e que envolve os modos de uso da autoridade expressos mediante arranjos institucionais que coordenam e regulam as transações dentro e fora dos limites da esfera econômica (RUA, 1997, p. 134).

O conceito de governança compreende eixos importantes como a capacidade financeira e administrativa da gestão pública. A primeira refere-se à disponibilidade de recursos para realizar investimentos, garantir a continuidade das políticas já em andamento e



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

introduzir novas políticas públicas, e a segunda diz respeito à disponibilidade de quadros executivos, ao estilo de gestão e aos limites impostos à ação administrativa (RUA, 1997).

Vale ressaltar que a garantia do esporte como um direito, não obriga constitucionalmente o governo a oferecer programas e projetos esportivos (ARRECTHE, 2004), ficando a cargo da administração pública e de cada gestor responsável pelo esporte proporcionar (ou não) atividades esportivas à população. No entanto, Bernardi e Brudeki (2013) consideram que a administração pública também pode ser considerada como a principal mediação entre Estado e sociedade, afim de satisfazer o interesse público. Portanto, a partir das demandas que emergem da população a administração pública deve elaborar políticas públicas visando supri-las por meio de serviços públicos, com o objetivo fundamental de bem estar social.

A política pública condicionada ao processo de aplicação dos serviços públicos, é constituída como uma atividade social, entendida como uma ação do governo para tentar solucionar as necessidades da população (DIAS; MATOS, 2012). Dessa forma a política deve ser praticada em função de uma área de atuação, seja ela a educação, a saúde, a segurança pública, esporte, entre outras áreas.

No cenário brasileiro a efetividade das ações voltadas as políticas públicas de esporte muitas vezes é questionada, devido a questões que permeiam a qualidade dos serviços prestados e seu financiamento. Países como Estados Unidos e Canadá, apresentam um cenário mais descentralizado que o brasileiro, uma vez que atuam em parceria com a comunidade na realização de ações que promovem o desenvolvimento esportivo. Principalmente no caso americano, através de ações de voluntariado assumindo um sistema esportivo semelhante a uma pirâmide esportiva, onde a base é composta pelo esporte comunitário, escolar e pelo esporte universitário, culminando ao esporte profissional (GREEN, CHALIP E BOWERS, 2013), constituindo-se assim, por ações individuais, supervisionadas pelo governo, mas, que não interfere de forma direta como no Brasil.

Em outro comparativo, assim como no Brasil, o governo canadense é responsável por elaborar leis, criar programas em convênio com estados e municípios (províncias no caso canadense) e realização de eventos. Normalmente tais ações são voltadas ao esporte de alto rendimento (SPORT CANADIAN, 2012). Pouco a administração esportiva canadense se



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

diferencia do que acontece no Brasil em relação a estrutura de organização administrativa ramificada em departamentos e secretarias, no entanto, o sistema canadense acredita no potencial das ações desenvolvidas pela própria comunidade, tanto em relação ao esporte escolar como para o esporte tido como esporte de participação, voltando suas ações também para uma perspectiva descentralizada.

Castro (2016), enfatiza que grande parte do montante total de recursos públicos no Brasil é destinado ao desenvolvimento do Programa Esporte e Lazer na Cidade, que tem um viés dentro da manifestação do esporte de participação. No entanto, boa parte do recurso também é destinado ao esporte de alto rendimento (CASTELLANI, 2013), ainda que constitucionalmente a prioridade deva ser o desenvolvimento do esporte educacional.

Algumas alternativas que visam a descentralização da gestão, então fielmente atreladas a programas federais como o Esporte e Lazer na Cidade, que é realizado através de convênios entre o governo federal e municípios brasileiros, ou então a própria Lei de Incentivo ao Esporte<sup>2</sup>, que visa o financiamento de projetos desenvolvidos por instituições do Terceiro Setor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que ocorra de fato avanços dentro do campo esportivo nacional, é necessário que a gestão caminhe em conformidade com o modelo administrativo vigente. Ainda que este estudo vise apenas o ensaio de uma análise mais efetiva e ampla a respeito do problema, conseguimos observar que a gestão das políticas, ou seja, os programas, projetos e ações no setor público, ainda caminham de forma centralizada, tendo como principal mantenedor e orientador o governo federal. No entanto, é possível observar que paulatinamente ações descentralizadas da gestão pública começam a ocorrer com maior efetividade, como é o caso das ações da Lei de Incentivo ao Esporte.

---

<sup>2</sup>A lei permite que pessoas físicas e jurídicas realizem doações para projetos esportivos desenvolvidos por instituições privadas sem fins lucrativos, a partir de renúncia fiscal. O papel do Ministério do Esporte é de chancelar os projetos, ou seja, ele recebe, avalia, aprova e fiscaliza os projetos esportivos que são desenvolvidos pelas instituições sem qualquer repasse de recursos provenientes do orçamento do próprio Ministério (BRASIL, 2006).



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

## SPORT BEFORE MANAGEMENT DECENTRALIZATION

### ABSTRACT

*This essay aims to initiate a discussion regarding the managerial management model within the national sports field and thus promote the decentralization of actions aimed at the development of the sports field. As in other sporting systems, in Brazil some initiatives aimed at the decentralization of management begin to occur, however, still have a long way to go.*

*KEYWORDS: Sport; Public administration; Public policy*

## LA GESTIÓN ESPORTIVA ANTE LA DESCENTRALIZACIÓN

### ADMINISTRATIVA

### RESUMEN

*Este ensayo pretende iniciar una discusión referente al modelo de administración gerencial dentro del campo deportivo nacional y así promover la descentralización de las acciones visando el desarrollo del campo deportivo. Así como en otros sistemas deportivos, en Brasil algunas iniciativas dirigidas a la descentralización de la gestión empiezan a ocurrir, sin embargo, todavía tienen un largo camino por recorrer.*

*PALABRAS CLAVES: Deporte; Administracion publica; Políticas públicas.*

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOBBIO, N. **Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política**. 2010.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006**. Lei de Incentivo ao Esporte. Brasília, 2006.



# IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO

RUA, M. G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**. n. 3, 1997. p. 133 – 152.

BERNARDI, J. L. BRUDEKI, N. M. **Gestão de Serviços Públicos Municipais**. Curitiba: Inter Saberes, 2013.

TEIXEIRA, M. A. C. **Estado, governo e administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DIAS, R; MATOS, F. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROVER, O. J. MUSSOI, E. M. A reinvenção da relação estado-sociedade através da gestão pública descentralizada: uma análise da descentralização política em Santa Catarina, Brasil. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate**, a. 1, n. 1. 2011.

SANTOS, L. L. S. R. **Gestão pública municipal de esporte no estado do Paraná: estrutura administrativa e financiamento**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Centro de Ciências da Saúde. Departamento de Educação Física. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2016.

GREEN, B.C.; CHALIP, C., & BOWERS, M. United States of America. *In*: O' Boyle, I., & Bradbury, T. (Eds). **Sport governance: International case studies**. (pp. 20-35). London and New York: Routledge, 2013.

SPORT CANADA. **Canadian sport policy**. 2012. Ottawa, ON: Canadian Heritage. Retrieved from [http://sirc.ca/CSPRenewal/documents/CSP2012\\_EN.pdf](http://sirc.ca/CSPRenewal/documents/CSP2012_EN.pdf)



# **IX CONGRESSO SULBRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE**

VII CONGRESSO ESTADUAL  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA ESCOLA

I CONGRESSO ESTADUAL DE ATIVIDADE  
FÍSICA, SAÚDE E TREINAMENTO