



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

Gestão Esportiva: A Mente Estratégica Por Trás Das Políticas Públicas

Sports Management: The Strategic Mind Behind Public Policy

Gestión deportiva: la mentalidad estratégica detrás de las políticas públicas

Celso Luis Marques

Universidad Europea del Atlántico

Mestre em Atividade Física - Treinamento e Gestão Esportiva

Santander, Cantabria, Espanha

E-mail: celsoversolato@gmail.com

RESUMO

O presente artigo analisa a gestão esportiva como elemento estratégico na formulação e execução de políticas públicas no Brasil, considerando os desafios enfrentados pelos gestores, as experiências exitosas e as implicações para a ampliação do acesso ao esporte como direito social. Partindo da constatação de que a ausência de planejamento e de racionalidade estratégica compromete a efetividade das políticas públicas esportivas, o estudo discute a importância da profissionalização da gestão, da utilização de ferramentas tecnológicas e da articulação intersetorial. Os principais desafios identificados incluem a escassez de recursos, a descontinuidade política, a ausência de dados consolidados e a centralização decisória. Por outro lado, experiências exitosas em nível municipal e estadual revelam que é possível construir políticas públicas esportivas consistentes por meio de planejamento, participação social e cooperação federativa. A análise também aponta que a adoção de uma gestão estratégica fortalece a democratização do acesso ao esporte, tornando-o uma política pública efetiva e capaz de promover inclusão social, desenvolvimento humano e coesão territorial. Conclui-se que a gestão esportiva no Brasil precisa ser compreendida como uma ação política estruturante e transversal, que exige conhecimento técnico, compromisso público e articulação entre diferentes atores institucionais. Investir em planejamento, monitoramento e avaliação contínua é essencial para transformar o esporte em um vetor legítimo de cidadania e justiça social.

Palavras-chave: gestão esportiva; políticas públicas; estratégia; inclusão social.

ABSTRACT

This article analyzes sports management as a strategic element in the formulation and implementation of public policies in Brazil, considering the challenges faced by managers, successful experiences, and the implications for expanding access to sports as a social right. Based on the observation that the lack of planning and strategic rationality



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

compromises the effectiveness of sports public policies, the study discusses the importance of professionalizing management, the use of technological tools, and intersectoral coordination. The main challenges identified include scarcity of resources, political discontinuity, the lack of consolidated data, and centralized decision-making. On the other hand, successful experiences at the municipal and state levels reveal that it is possible to build consistent sports public policies through planning, social participation, and federative cooperation. The analysis also indicates that adopting strategic management strengthens the democratization of access to sports, making it an effective public policy capable of promoting social inclusion, human development, and territorial cohesion. The conclusion is that sports management in Brazil needs to be understood as a structuring and cross-cutting political action, requiring technical expertise, public commitment, and coordination among different institutional actors. Investing in planning, monitoring, and continuous evaluation is essential to transforming sports into a legitimate vector of citizenship and social justice.

Keywords: sports management; public policies; strategy; social inclusion.

RESUMEN

Este artículo analiza la gestión deportiva como elemento estratégico en la formulación e implementación de políticas públicas en Brasil, considerando los desafíos que enfrentan los gestores, las experiencias exitosas y las implicaciones para ampliar el acceso al deporte como derecho social. Partiendo de la observación de que la falta de planificación y racionalidad estratégica compromete la eficacia de las políticas públicas deportivas, el estudio discute la importancia de profesionalizar la gestión, el uso de herramientas tecnológicas y la coordinación intersectorial. Los principales desafíos identificados incluyen la escasez de recursos, la discontinuidad política, la falta de datos consolidados y la toma de decisiones centralizada. Por otro lado, las experiencias exitosas a nivel municipal y estatal revelan que es posible construir políticas públicas deportivas consistentes mediante la planificación, la participación social y la cooperación federativa. El análisis también indica que la adopción de una gestión estratégica fortalece la democratización del acceso al deporte, convirtiéndola en una política pública eficaz capaz de promover la inclusión social, el desarrollo humano y la cohesión territorial. La conclusión es que la gestión deportiva en Brasil debe entenderse como una acción política estructurante y transversal, que requiere experiencia técnica, compromiso público y coordinación entre diferentes actores institucionales. Invertir en planificación, seguimiento y evaluación continua es esencial para transformar el deporte en un vector legítimo de ciudadanía y justicia social.

Palabras clave: gestión deportiva; políticas públicas; estrategia; inclusión social.



1 INTRODUÇÃO

A gestão esportiva, entendida como o conjunto de processos técnicos e estratégicos voltados ao planejamento, execução e avaliação de políticas, programas e ações no campo esportivo, configura-se como eixo central na estruturação do esporte enquanto direito social e instrumento de desenvolvimento humano e social no Brasil. A Constituição Federal de 1988 assegura o esporte como direito de todos, cabendo ao Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, articuladas com políticas de saúde, educação e cultura (Brasil, 2020). Neste sentido, observa-se que a formulação de políticas públicas para o esporte e lazer deve superar a lógica meramente assistencialista, incorporando mecanismos de gestão que permitam não apenas a ampliação do acesso, mas também a qualificação das práticas e espaços esportivos oferecidos à população, garantindo equidade e sustentabilidade aos programas implantados (Andrade, 2024).

Os gestores públicos que atuam no campo esportivo necessitam compreender as dinâmicas políticas, econômicas e sociais que influenciam a elaboração e implementação das políticas esportivas, reconhecendo que o esporte vai além da competição e do rendimento, sendo espaço de promoção da cidadania e inclusão social (Marins; SANTOS, 2022). Nesse contexto, a gestão esportiva assume papel estratégico, exigindo profissionais capazes de articular demandas comunitárias, recursos financeiros e orientações técnicas alinhadas às legislações vigentes, como forma de potencializar os impactos positivos das ações esportivas nos municípios (Bastos et al., 2023). Estudos evidenciam que a gestão municipal do esporte carece de instrumentos de inteligência e avaliação contínua, sendo necessário fortalecer a capacitação dos gestores e o monitoramento das políticas públicas para garantir a efetividade das ações (Mezzadri et al., 2022).

Por outro lado, as políticas públicas de esporte no Brasil enfrentam desafios como a fragmentação das iniciativas, a ausência de diagnósticos precisos sobre as demandas locais e a carência de integração entre os diferentes níveis de governo e esferas de atuação



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

(Bracht et al., 2014). Esta realidade se agrava em municípios de médio e pequeno porte, onde muitas vezes os gestores precisam conciliar múltiplas responsabilidades, dificultando a priorização de ações voltadas ao esporte e lazer (Souza et al., 2023). Ao mesmo tempo, o contexto atual impõe a necessidade de debates sobre a mercadorização e espetacularização do fenômeno esportivo, que por vezes desvia o foco das políticas públicas de sua função social e educativa, reforçando práticas de exclusão em detrimento da democratização do acesso (Santos et al., 2020).

Diante deste cenário, a problemática que norteia este estudo é: quais os principais desafios e caminhos estratégicos para a gestão esportiva no contexto das políticas públicas brasileiras, considerando os entraves, as potencialidades e os impactos gerados nos territórios? Essa indagação parte da constatação de que a ausência de planejamento e de uma mente estratégica na gestão esportiva limita o alcance e a qualidade das políticas públicas, comprometendo a democratização do acesso ao esporte e ao lazer (Palmito et al., 2020).

Este artigo tem como objetivo geral analisar a gestão esportiva como elemento estratégico na formulação e execução de políticas públicas no Brasil. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos no campo esportivo, (2) mapear experiências exitosas de gestão esportiva no contexto municipal e estadual, e (3) discutir as implicações da gestão estratégica para a ampliação do acesso ao esporte como direito social (Silveira et al., 2022).

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer o campo da gestão esportiva como elemento central das políticas públicas, superando o entendimento restrito do esporte como espetáculo e consumo, para concebê-lo como ferramenta de transformação social e de promoção da saúde e da cidadania (Maria et al., 2024). Investigar a gestão esportiva sob a ótica estratégica permite analisar as políticas públicas de forma integrada, entendendo o esporte como parte de um sistema mais amplo de garantias de direitos, desenvolvimento humano e fortalecimento de vínculos comunitários (Ribeiro; Mendes; Nascimento, 2024).



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

Além disso, o aprofundamento neste tema possibilita gerar subsídios técnicos para gestores públicos e pesquisadores, contribuindo para a qualificação das práticas de planejamento e monitoramento das políticas de esporte e lazer no país. Compreender os mecanismos de gestão e os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso das iniciativas públicas nesta área é essencial para a construção de um sistema esportivo inclusivo, participativo e sustentável, alinhado aos preceitos constitucionais e às demandas reais da sociedade brasileira (Santos; Mezzadri; Marchi Júnior, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão esportiva no Brasil, quando alinhada a uma mente estratégica, revela-se essencial para articular políticas públicas que efetivamente promovam o acesso ao esporte e ao lazer como direitos sociais. O planejamento estratégico, apoiado em indicadores, capacitação técnica e estrutura institucional adequada, torna-se condição sine qua non para superar os entraves históricos da descontinuidade política, subfinanciamento e foco em resultados pontuais. Nesse contexto, torna-se urgente integrar conhecimento acadêmico, experiência prática e inteligência de gestão para impulsionar transformações territoriais reais, democratizando a participação esportiva e consolidando suas potencialidades comunitárias.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES PÚBLICOS NO CAMPO ESPORTIVO

A gestão esportiva pública no Brasil enfrenta uma série de desafios estruturais, institucionais e políticos que comprometem a formulação e a execução eficaz das políticas públicas. Um dos principais entraves é a ausência de formação técnica e científica dos gestores públicos, como aponta Andrade (2024), o que resulta em práticas improvisadas, desconectadas de um planejamento estratégico de longo prazo. Essa ausência de



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

capacitação se manifesta na dificuldade em sistematizar dados, monitorar indicadores e estabelecer metas, comprometendo a racionalidade e a efetividade da gestão esportiva. Em contextos em que predomina a ocupação política dos cargos, em detrimento da competência técnica, as ações acabam restritas a eventos esporádicos, de pouca abrangência territorial e social.

Bastos et al. (2023) reforçam essa limitação ao evidenciarem que muitas secretarias municipais de esporte operam com baixa autonomia administrativa e orçamentária, frequentemente subordinadas a pastas maiores ou tratadas como extensões do setor educacional, o que reduz sua capacidade de ação e decisão. A ausência de uma estrutura técnica consolidada, aliada à escassez de recursos financeiros, impede o planejamento de políticas integradas e de caráter continuado. Sem orçamento próprio, a implementação de programas de inclusão esportiva torna-se altamente dependente de parcerias pontuais ou de repasses irregulares dos governos estadual e federal, gerando descontinuidade e fragmentação.

Outro obstáculo crucial identificado por Bracht et al. (2014) diz respeito à inexistência de sistemas efetivos de gestão do conhecimento na área do esporte. As experiências bem-sucedidas em políticas públicas raramente são sistematizadas, avaliadas e compartilhadas entre os entes federativos, o que impossibilita a consolidação de boas práticas e perpetua uma lógica de reinvenção constante da gestão. A falta de documentação de ações anteriores limita a memória institucional e impede que novos gestores se beneficiem de diagnósticos já realizados ou programas anteriormente bem-sucedidos.

Santos, Mezzadri e Marchi Júnior (2015) complementam essa análise ao observarem que, no plano federal, a condução das políticas esportivas ainda sofre com a centralização excessiva e com a ausência de uma estratégia nacional articulada entre os diversos níveis da federação. A falta de coordenação entre os entes dificulta a efetivação do princípio constitucional de cooperação federativa e leva à sobreposição ou à lacuna de ações. Muitos municípios relatam dificuldades para acessar recursos do governo federal



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

ou para implementar programas com as exigências técnicas previstas, especialmente em contextos com baixa capacidade administrativa.

A desigualdade territorial no acesso ao esporte, marcada por uma concentração de recursos e iniciativas nas regiões mais ricas e urbanizadas, também representa um desafio estrutural. Marins e Santos (2022), ao aplicarem os conceitos de capital simbólico e habitus de Bourdieu, mostram como a gestão esportiva tende a reproduzir lógicas elitistas, nas quais modalidades com maior apelo midiático ou vínculos com o alto rendimento recebem mais investimentos e visibilidade, enquanto práticas tradicionais e comunitárias são marginalizadas. Essa lógica aprofunda desigualdades sociais e regionais, transformando o esporte em instrumento de exclusão, ao invés de integração.

Palmito et al. (2020) evidenciam, a partir de pesquisa nos vinte maiores municípios da Bahia, que há uma baixa presença do esporte nas agendas administrativas locais, sendo frequente a descontinuidade de projetos com a troca de gestão. A falta de institucionalização das políticas esportivas, como a criação de planos municipais, conselhos deliberativos e mecanismos permanentes de avaliação, deixa os programas vulneráveis a decisões políticas pontuais e ao desmonte institucional com mudanças no poder executivo. A ausência de um corpo técnico permanente nas secretarias também dificulta a continuidade das políticas.

Santos et al. (2020) denunciam uma tendência crescente de mercadorização do esporte nas políticas públicas brasileiras, onde o interesse pela espetacularização e pela lógica de mercado supera o compromisso com a inclusão social e a democratização do acesso. Nessa perspectiva, grandes eventos esportivos e parcerias com empresas privadas são priorizados em detrimento de programas locais e comunitários. Essa lógica de gestão, quando não regulada estrategicamente pelo Estado, leva à concentração de investimentos em iniciativas que reforçam desigualdades e excluem populações historicamente vulnerabilizadas.

O legado dos grandes eventos esportivos, como as Olimpíadas, tem sido outro ponto crítico na avaliação da gestão pública esportiva. Meneses Neto e Amâncio (2023)



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

mostram que a ausência de indicadores de desempenho e de mecanismos de monitoramento do legado compromete a sustentabilidade das ações implementadas. Equipamentos construídos com altos investimentos públicos acabam subutilizados ou abandonados por falta de planejamento e gestão integrada com os sistemas locais de esporte e lazer. Esse cenário evidencia a necessidade urgente de incorporar ferramentas de avaliação contínua e de governança multissetorial nos grandes projetos.

Maria, Carneseca e Taguchi (2024) acrescentam que, mesmo em instituições que receberam investimentos diretos, o impacto social dos megaeventos só é percebido quando há articulação com projetos educativos e de inclusão, e não apenas com ações voltadas ao alto rendimento. Essa desconexão entre infraestrutura e política social reforça a tese de que sem uma gestão estratégica orientada ao território e à realidade social, os investimentos perdem sua capacidade transformadora.

Souza et al. (2023) enfatizam que o uso de tecnologia e inteligência de dados ainda é incipiente nas administrações públicas esportivas. A maioria dos municípios não dispõe de sistemas informatizados que auxiliem no diagnóstico de demandas, no monitoramento de indicadores ou na avaliação de impacto das políticas esportivas. Isso dificulta a tomada de decisão baseada em evidências e perpetua um modelo gerencial anacrônico, dependente de decisões subjetivas e desconectado da realidade social. A profissionalização da gestão esportiva, portanto, exige não apenas formação técnica, mas também a incorporação de instrumentos modernos de gestão pública.

2.2 MAPEAMENTO DE EXPERIÊNCIAS EXITOSAS DE GESTÃO ESPORTIVA NO CONTEXTO MUNICIPAL E ESTADUAL

Apesar dos inúmeros desafios enfrentados pela gestão esportiva pública no Brasil, diversas experiências municipais e estaduais têm se destacado como referências de boas práticas, revelando que a implementação de políticas efetivas é possível quando há articulação institucional, planejamento estratégico e envolvimento comunitário. Bastos et



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

al. (2023) documentam iniciativas em municípios que estruturaram secretarias de esporte autônomas, com equipes técnicas capacitadas e planejamento participativo. Essas administrações conseguiram organizar ações permanentes, inclusive com a criação de conselhos municipais de esporte, o que fortaleceu o controle social e a legitimidade das políticas implementadas. Tais estruturas permitiram a institucionalização dos programas esportivos, evitando sua descontinuidade com as mudanças de gestão e facilitando a captação de recursos estaduais e federais.

No campo da inovação tecnológica, Mezzadri et al. (2022) destacam a implantação do GEEM (Gestão de Esporte nos Estados e Municípios), uma ferramenta de inteligência esportiva que coleta dados sobre estrutura física, práticas esportivas e perfil socioeconômico da população. Essa tecnologia tem sido aplicada com sucesso em vários entes federativos, fornecendo informações essenciais para o planejamento das ações. Com base nesses diagnósticos, gestores têm priorizado modalidades mais acessíveis e adequado a distribuição da infraestrutura às necessidades regionais. A existência de uma base de dados atualizada possibilita ações mais precisas, reduz desperdícios e amplia a eficiência da gestão pública.

Marins e Santos (2022), em sua análise da Região dos Lagos-RJ, revelam experiências exitosas que têm como diferencial a valorização do espaço público e a promoção do esporte comunitário. Projetos realizados em praças e praias, envolvendo diferentes faixas etárias, demonstraram grande potencial de engajamento popular, especialmente quando articulados com instituições escolares e associações comunitárias. Esses projetos permitiram que a prática esportiva fosse inserida no cotidiano da população, promovendo saúde, lazer e fortalecimento dos vínculos sociais. A territorialização das políticas, nesse caso, mostrou-se fundamental para o sucesso das ações e para a ressignificação dos espaços urbanos.

A profissionalização da gestão também se reflete em experiências que estruturam centros poliesportivos com funcionamento regular e pautado em critérios técnicos. Andrade (2024) descreve casos em que esses centros atuam como núcleos de formação



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

esportiva, oferecendo atividades regulares supervisionadas por profissionais da área, com acompanhamento sistemático do desempenho e da evolução dos participantes. Além disso, muitos desses centros funcionam como espaços de convivência e referência para comunidades vulneráveis, promovendo inclusão, autoestima e sensação de pertencimento. A presença de equipes multidisciplinares nesses centros potencializa seus efeitos, articulando educação física, assistência social e saúde pública.

O programa “Forças no Esporte”, desenvolvido pelo Ministério da Cidadania em parceria com o Ministério da Defesa (Brasil, 2019), é outro exemplo notável de política pública bem-sucedida, sobretudo por sua capacidade de integração institucional e por seu foco em populações vulneráveis. O programa oferece atividades esportivas e culturais em bases militares para crianças e adolescentes em situação de risco social, combinando disciplina, educação e desenvolvimento físico. Os resultados apontam para redução na evasão escolar, melhora na autoestima e aumento da frequência escolar dos participantes. Essa iniciativa demonstra que, quando há sinergia entre diferentes esferas governamentais e foco estratégico, é possível promover mudanças estruturantes por meio do esporte.

Souza, Furtado, Cavichioli e Mezzadri (2023) destacam o impacto positivo da adoção de relatórios do IPIE (Índice de Performance da Infraestrutura Esportiva), que permitem aos gestores analisar de forma técnica e objetiva a situação das suas instalações esportivas. Esses relatórios oferecem dados sobre estado de conservação, capacidade de atendimento e níveis de uso da infraestrutura disponível. A partir dessas informações, municípios têm conseguido alocar recursos de maneira mais eficaz, priorizar reformas e evitar a construção de obras desnecessárias. Esse tipo de planejamento evita desperdícios de recursos públicos e garante maior retorno social dos investimentos realizados.

A articulação com o meio acadêmico também tem se mostrado essencial para qualificar a gestão esportiva pública. Segundo Souza, Silva, Silva e Menezes (2021), os centros de pesquisa em política e gestão do esporte e lazer vêm contribuindo significativamente para a capacitação de gestores, a elaboração de diagnósticos e a avaliação de políticas públicas. Municípios que se aproximam dessas instituições passam



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)

Publication: 24/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

a operar com maior respaldo científico, desenvolvendo programas mais coerentes com a realidade local e menos suscetíveis a interesses políticos pontuais. A produção de conhecimento aplicada à gestão fortalece a capacidade institucional e amplia a legitimidade das ações governamentais.

No campo do financiamento, a correta utilização da Lei de Incentivo ao Esporte tem permitido o desenvolvimento de projetos de grande impacto social, especialmente em regiões carentes. Ribeiro, Mendes e Nascimento (2024) demonstram que, quando utilizada de maneira transparente e articulada com os governos locais, a lei tem permitido o financiamento de programas voltados à iniciação esportiva, ao esporte adaptado e à formação de base. Empresas que se engajam nesse processo contribuem não apenas com recursos financeiros, mas também com capital social e logístico. O sucesso dessas iniciativas depende da clareza nos critérios de seleção dos projetos, da fiscalização adequada e da presença de contrapartidas sociais bem definidas.

Algumas cidades, como Marília (SP) e Porto Alegre (RS), mapeadas por Bastos et al. (2023), consolidaram redes intersetoriais de colaboração envolvendo clubes, ONGs, escolas e universidades. Essas redes funcionam como espaços de governança colaborativa, onde diferentes atores sociais compartilham responsabilidades e definem prioridades. A atuação em rede permite maior capilaridade das ações, fortalece o controle social e amplia a cobertura territorial das políticas públicas. Além disso, essas experiências favorecem a inovação, uma vez que o intercâmbio entre os setores gera soluções criativas e adaptadas às necessidades locais.

Meneses Neto e Amâncio (2023) ressaltam que, mesmo no âmbito do legado olímpico, há casos em que a integração entre gestão local e planejamento estratégico resultou na continuidade e expansão dos programas criados para os Jogos. Municípios que absorveram as estruturas construídas para o evento e as integraram a suas redes locais de esporte e lazer conseguiram manter essas instalações em funcionamento e ampliaram a oferta de atividades para a população. Essa integração depende da existência de planos de uso e manutenção, assim como de programas sociais que incorporem os equipamentos



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

como instrumentos de política pública permanente. A sustentabilidade do legado, nesse sentido, é diretamente proporcional à qualidade da gestão pública local.

2.3 DISCUSSÃO DAS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A AMPLIAÇÃO DO ACESSO AO ESPORTE COMO DIREITO SOCIAL

A gestão estratégica no campo esportivo representa um mecanismo essencial para garantir a efetividade do esporte como direito social no Brasil, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2020). Esse marco legal impõe ao Estado a obrigação de promover ações sistemáticas e permanentes voltadas à inclusão e ao acesso ao esporte e lazer pela população. Entretanto, sem um modelo de gestão que articule planejamento, avaliação e tomada de decisão baseada em evidências, as políticas públicas esportivas tornam-se frágeis, descontinuadas e incapazes de alcançar seus objetivos sociais. Nesse contexto, a presença de uma mentalidade estratégica nas instâncias públicas de gestão do esporte é condição fundamental para transformar os investimentos em resultados concretos, territorializados e socialmente relevantes.

Andrade (2024) defende que a profissionalização da gestão pública esportiva é decisiva para que o esporte seja compreendido e praticado como política pública, e não apenas como evento ou espetáculo pontual. A adoção de práticas técnicas na alocação de recursos, na seleção de programas e na formação de equipes gestoras melhora significativamente a eficiência da ação pública e potencializa seus impactos. Nesse sentido, o esporte deixa de ser um fim em si mesmo e passa a ser meio de inclusão, saúde, educação e cidadania. O planejamento estratégico permite, por exemplo, a integração de políticas de esporte com outras áreas como saúde mental, segurança pública e educação, criando sinergias institucionais que ampliam o alcance das ações e otimizam recursos.

A implementação de ferramentas de inteligência, como os relatórios do IPIE, destacados por Souza et al. (2023), permite aos gestores mapear territórios de exclusão esportiva, diagnosticar necessidades específicas de infraestrutura e avaliar o desempenho



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

dos equipamentos públicos. A análise desses dados, quando incorporada à rotina de gestão, favorece decisões mais precisas e justas, contribuindo para a universalização do acesso e a redução de desigualdades regionais. Essa prática ainda é incipiente, mas demonstra um caminho promissor para consolidar o esporte como um direito e não como privilégio de poucos.

Na perspectiva de Bracht et al. (2014), a incorporação da gestão do conhecimento à formulação de políticas públicas esportivas representa um salto qualitativo fundamental. Quando experiências locais bem-sucedidas são registradas, sistematizadas e compartilhadas, cria-se uma base de dados que alimenta o aprendizado institucional e evita a repetição de erros. Municípios e estados que investem em centros de documentação, observatórios e redes de pesquisa sobre gestão esportiva tendem a desenvolver políticas mais resilientes, fundamentadas e sintonizadas com as necessidades reais da população. A gestão estratégica, neste caso, não se limita à técnica administrativa, mas envolve a construção coletiva de saberes e práticas públicas.

Experiências relacionadas ao legado dos grandes eventos esportivos, como as Olimpíadas de 2016, reforçam a tese de que o planejamento estratégico é indispensável para garantir a perenidade dos investimentos realizados. Conforme demonstrado por Meneses Neto e Amâncio (2023), quando não há estratégias claras de pós-uso das instalações e integração com políticas locais de esporte e lazer, os equipamentos tendem à obsolescência e ao abandono. Em contrapartida, municípios que se anteciparam com planos de uso, previsão orçamentária e articulação com redes sociais conseguiram manter os espaços ativos e a serviço da comunidade. A gestão estratégica, nesse caso, não apenas prolonga o legado, mas o reinventa, adequando-o a novas demandas sociais.

Maria, Carneseca e Taguchi (2024) corroboram essa visão ao enfatizar que os impactos sociais de megaeventos esportivos só são alcançados quando existe um processo contínuo de articulação entre a infraestrutura construída e políticas sociais permanentes. O esporte, isoladamente, não transforma realidades, mas pode ser um vetor de transformação se incorporado a uma gestão estratégica que leve em consideração os



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

territórios, as populações e suas vulnerabilidades. Isso exige planejamento intersetorial, participação social e capacidade de adaptação às mudanças conjunturais. A ausência desses elementos reduz o esporte a um espetáculo desconectado da vida cotidiana da maioria da população.

No plano federativo, Santos, Mezzadri e Marchi Júnior (2015) destacam que o fortalecimento da coordenação entre os níveis de governo é indispensável para garantir a efetividade das políticas públicas esportivas. A exigência de planos estratégicos como critério para repasse de recursos federais, por exemplo, representa uma estratégia inteligente de indução de boas práticas. Essa condicionalidade favorece a adoção de modelos de gestão mais profissionais, com metas claras, cronogramas definidos e indicadores de avaliação. Ao mesmo tempo, estimula a criação de instâncias participativas e fortalece a cultura de planejamento nos municípios, elemento central para consolidar o esporte como política pública de Estado.

Estudos realizados por Palmito et al. (2020) e Souza, Palmito e Pinheiro (2023) evidenciam que municípios baianos que adotaram secretarias especializadas em esporte, com corpo técnico permanente e planejamento participativo, conseguiram ampliar significativamente a oferta de atividades esportivas e alcançar populações antes excluídas. Nessas localidades, a presença de planos municipais de esporte e de conselhos deliberativos contribuiu para institucionalizar as políticas e garantir sua continuidade mesmo diante da troca de governos. O resultado foi a diversificação das modalidades esportivas ofertadas, o aumento da participação comunitária e a ampliação dos investimentos em infraestrutura.

Por outro lado, a crítica de Santos et al. (2020) sobre a espetacularização das políticas esportivas serve como alerta para os riscos de uma gestão orientada por interesses de mercado em detrimento da função social do esporte. A prevalência de grandes eventos, projetos com alto apelo midiático e parcerias com a iniciativa privada, quando não reguladas, pode distorcer os objetivos das políticas públicas e acentuar desigualdades. A gestão estratégica, nesse contexto, deve atuar como contrapeso,



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

estabelecendo critérios de equidade, participação e transparência que orientem os investimentos e as prioridades da política esportiva pública.

Marins e Santos (2022) demonstram que a utilização de indicadores sociais e esportivos permite não apenas diagnosticar desigualdades, mas também orientar de forma proativa as ações de inclusão e expansão do acesso. Ao identificar lacunas territoriais, grupos excluídos ou modalidades negligenciadas, a gestão estratégica se torna ferramenta de justiça social, contribuindo para a redução de assimetrias históricas. Essa abordagem possibilita também o monitoramento contínuo dos resultados e a realização de ajustes táticos ao longo do processo, garantindo maior aderência às demandas da população.

A literatura analisada permite concluir que uma gestão estratégica do esporte, pautada por dados, articulada entre os níveis de governo e aberta à participação social, é capaz de transformar o esporte em um instrumento efetivo de inclusão, cidadania e desenvolvimento territorial. Mais do que ações pontuais, é necessário criar uma cultura institucional que reconheça o esporte como um direito e invista na sua promoção de forma estruturada e permanente. Nesse sentido, o planejamento, o monitoramento e a avaliação devem ser compreendidos como etapas contínuas e integradas de uma política pública comprometida com a ampliação do acesso e com a transformação das realidades sociais por meio do esporte.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota o método de revisão bibliográfica qualitativa como caminho metodológico, considerando que este tipo de investigação permite ao pesquisador conhecer e analisar criticamente o estado da arte sobre a gestão esportiva e sua relação com as políticas públicas, além de identificar lacunas, convergências e tendências na produção científica existente (Gil, 2010). A revisão bibliográfica caracteriza-se pela busca, seleção e análise de publicações relevantes sobre o tema, sendo fundamental para consolidar conceitos, sistematizar informações e construir uma visão abrangente sobre os



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

fatores que influenciam a gestão esportiva como elemento estratégico nas políticas públicas, a partir de um olhar crítico e reflexivo sobre os diferentes referenciais teóricos encontrados na literatura nacional e internacional. Para tanto, foram selecionados artigos científicos, dissertações, teses, relatórios técnicos e documentos oficiais relacionados à gestão esportiva e políticas públicas, priorizando textos publicados nos últimos quinze anos, sem desconsiderar obras clássicas fundamentais para o embasamento conceitual do tema.

O processo de levantamento bibliográfico foi realizado a partir de buscas em bases de dados como Scielo, Google Scholar, CAPES Periódicos e ResearchGate, utilizando palavras-chave como “gestão esportiva”, “políticas públicas de esporte”, “administração pública”, “esporte e lazer” e “planejamento esportivo”. Os critérios de inclusão envolveram publicações que abordassem de forma direta a gestão esportiva no âmbito das políticas públicas e suas dimensões estratégicas, contemplando tanto análises teóricas quanto estudos empíricos em diferentes contextos regionais e municipais. O caráter qualitativo da revisão possibilitou ao estudo não apenas quantificar o volume de pesquisas sobre o tema, mas, sobretudo, aprofundar-se na compreensão crítica dos conteúdos apresentados pelos autores, permitindo comparações e articulações entre perspectivas distintas (Gil, 2010).

A análise dos materiais coletados ocorreu por meio de leitura exploratória, seletiva e analítica, conforme recomenda Gil (2010), sendo realizada inicialmente uma leitura rápida para a identificação de temas e conceitos-chave presentes nos textos, seguida de uma leitura detalhada para extração de dados relevantes e, posteriormente, de uma leitura interpretativa que permitiu relacionar os conteúdos aos objetivos da pesquisa. Assim, a revisão bibliográfica qualitativa realizada neste estudo fornece as bases necessárias para a compreensão aprofundada das conexões entre gestão esportiva e políticas públicas, fundamentando a análise proposta neste artigo de forma sólida, coerente e alinhada aos critérios de rigor científico (Gil, 2010).



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão bibliográfica qualitativa realizada neste estudo revelou que a gestão esportiva no contexto das políticas públicas brasileiras apresenta avanços significativos nos últimos anos, mas ainda enfrenta obstáculos estruturais e institucionais que comprometem sua efetividade. Os resultados apontam que as principais dificuldades concentram-se na ausência de planejamento estratégico, na carência de capacitação técnica dos gestores públicos e na descontinuidade administrativa das políticas esportivas, fatores amplamente documentados por Andrade (2024) e Bastos et al. (2023). Esses elementos corroboram a hipótese de que a gestão esportiva carece de racionalidade estratégica e de institucionalização capaz de sustentar políticas de longo prazo.

De maneira convergente, estudos de Bracht et al. (2014) e Santos, Mezzadri e Marchi Júnior (2015) evidenciam que a falta de integração entre os níveis federativos — federal, estadual e municipal — compromete a consolidação de um sistema nacional de esporte e lazer. A centralização de decisões e a ausência de cooperação intergovernamental resultam em sobreposição de iniciativas e desperdício de recursos, enfraquecendo o princípio da cooperação federativa previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2020). Essa constatação reforça a necessidade de criação de planos nacionais e municipais de esporte, com metas mensuráveis, cronogramas de execução e indicadores de desempenho.

Os resultados também indicam que a profissionalização da gestão esportiva constitui elemento-chave para a eficácia das políticas públicas. Segundo Marins e Santos (2022), experiências bem-sucedidas no estado do Rio de Janeiro demonstram que a presença de equipes técnicas qualificadas e o uso de metodologias participativas fortalecem a legitimidade e a continuidade dos programas esportivos. Esses achados são compatíveis com as observações de Souza et al. (2023), que destacam o impacto positivo do uso de ferramentas de *business intelligence*, como os relatórios do IPIE, na modernização da administração pública esportiva. Ao permitir o mapeamento territorial



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

e o diagnóstico das carências locais, essas tecnologias ampliam a eficiência e reduzem desigualdades regionais no acesso ao esporte.

Outro ponto recorrente identificado foi o papel da articulação intersetorial como estratégia de sucesso. A literatura mostra que programas desenvolvidos em cooperação entre as áreas de esporte, educação, saúde e assistência social — como o “Forças no Esporte” (BRASIL, 2019) — alcançam resultados mais consistentes em termos de inclusão e desenvolvimento humano. A integração entre políticas públicas potencializa a ação estatal e confere maior sustentabilidade aos projetos, transformando o esporte em instrumento transversal de cidadania e coesão territorial (Maria; Carneseca; Taguchi, 2024).

Em contrapartida, observa-se que a mercadorização e espetacularização do esporte, denunciadas por Santos et al. (2020), ainda representam um entrave ao avanço das políticas inclusivas. A priorização de grandes eventos e parcerias privadas, sem mecanismos adequados de controle e equidade, tende a desviar recursos e atenção das práticas comunitárias e escolares, que são fundamentais para o exercício do direito ao esporte. A gestão estratégica, nesse sentido, deve atuar como contrapeso ético e técnico, assegurando que os investimentos públicos sejam orientados por critérios de justiça social, e não por interesses de mercado.

Os resultados também demonstram que experiências municipais e estaduais de sucesso — como as mapeadas por Bastos et al. (2023) e Mezzadri et al. (2022) — compartilham elementos comuns: (1) autonomia administrativa das secretarias de esporte; (2) planejamento participativo com envolvimento comunitário; (3) criação de conselhos deliberativos e de observatórios de políticas esportivas; e (4) utilização de dados e indicadores para embasar decisões. Esses fatores contribuem para a consolidação de uma cultura institucional de gestão baseada em evidências e na participação social.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam a concepção de que a gestão esportiva deve ser compreendida como ação política estruturante e transversal, conforme propõe o referencial de Andrade (2024). A efetividade das políticas públicas depende não



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

apenas de recursos financeiros, mas da existência de uma “mente estratégica” capaz de articular atores, processos e objetivos em torno de um projeto comum de inclusão social. A gestão, nesse contexto, adquire caráter pedagógico e transformador, pois traduz o esporte em prática de cidadania e justiça social.

Em síntese, a análise dos resultados evidencia que os avanços obtidos em alguns municípios brasileiros demonstram o potencial do esporte como política pública quando acompanhado de planejamento, monitoramento e avaliação contínua. Contudo, a falta de institucionalização das práticas e a ausência de cultura avaliativa ainda limitam a replicabilidade dessas experiências em larga escala. Assim, a consolidação de uma gestão esportiva verdadeiramente estratégica exige compromisso político, formação técnica permanente e integração entre os níveis de governo, elementos indispensáveis para que o esporte cumpra sua função social prevista constitucionalmente.

5 CONCLUSÃO

A análise da gestão esportiva no contexto das políticas públicas brasileiras revela um cenário de contrastes: por um lado, a existência de desafios históricos relacionados à falta de planejamento, capacitação técnica e institucionalização das políticas; por outro, experiências exitosas que demonstram o potencial transformador do esporte quando gerido estrategicamente. Os dados evidenciam que a ausência de uma mentalidade estratégica compromete não apenas a eficácia das ações esportivas, mas também a concretização do esporte como direito social previsto na Constituição. Sem planejamento de longo prazo, avaliação de resultados e articulação intersetorial, as políticas públicas tendem à descontinuidade e à baixa efetividade.

A gestão estratégica surge, assim, como um elemento-chave para romper com ciclos de improvisação e clientelismo que historicamente marcam a administração pública esportiva. Municípios e estados que adotaram ferramentas como *business intelligence*, instituíram conselhos deliberativos, se articularam com universidades e desenvolveram



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

planos locais de esporte alcançaram avanços significativos na cobertura, na diversidade e na continuidade das políticas públicas. Tais experiências demonstram que a profissionalização da gestão, aliada ao uso de dados e à participação social, amplia o acesso da população ao esporte e potencializa seus efeitos sociais, educativos e territoriais.

Além disso, a literatura destaca que o fortalecimento do pacto federativo na área esportiva, com a indução de práticas estratégicas a partir do governo federal, pode contribuir significativamente para a equalização do acesso ao esporte em diferentes regiões do país. A exigência de planos técnicos como contrapartida para o repasse de recursos, por exemplo, é uma forma eficaz de promover o alinhamento institucional e garantir maior eficiência dos investimentos públicos. Ao mesmo tempo, é fundamental manter o esporte ancorado em princípios de equidade e justiça social, evitando sua redução a mercadoria ou espetáculo.

Portanto, concluir que o desenvolvimento de uma gestão esportiva orientada estrategicamente é um caminho não apenas necessário, mas urgente, para que o esporte cumpra seu papel de política pública universal. Investir na capacitação dos gestores, na criação de estruturas técnicas permanentes, na produção de conhecimento e na institucionalização das políticas são passos fundamentais para consolidar um modelo de governança comprometido com a inclusão, a cidadania e a transformação social por meio do esporte. É nessa direção que se devem concentrar os esforços públicos, acadêmicos e comunitários nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Giovanni Santos. **Esporte e lazer: a importância de uma gestão profissionalizada, técnica e científica**. Research, Society and Development, [S.l.], v. 13, n. 7, p. e46345138264, 2024.



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

BASTOS, Paulo Andrey de Holanda et al. **Gestão do desporto municipal: evidências para a prática**. Revista Científica do Centro Universitário do Vale do Salgado, v. 3, n. 4, 2023.

BRACHT, Valter; CRISÓRIO, Ricardo; REVERDITO, Riller Silva; GALATTI, Larissa Rafaela. **Políticas públicas de esporte e lazer no Brasil e em Portugal: a gestão do conhecimento em foco**. Revista de Educação Física/UEM, v. 25, n. 4, p. 621–636, set./dez. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 de outubro de 1988.. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88_EC105_livro.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Forças no Esporte**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/forcas-no-esporte>. Acesso em: 22 jun. 2022.

MARIA, Murilo Henrique Iscaião; CARNESECA, Carla Aparecida; TAGUCHI, Renato Leandro. **Gestão esportiva, e o impacto social que as Olimpíadas têm dentro dos institutos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 2, n. 5, ed. trimestral, out./nov./dez. 2024.

MARINS, Rafael da Silva; SANTOS, Everton de Oliveira. **Gestão de políticas públicas de esporte e lazer na Região dos Lagos-RJ: uma análise do campo esportivo praiano a partir das teorias bourdieusiana**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 12, n. 4, dez. 2022.

MENESES NETO, Ebio Viana; AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira. **O Brasil é ouro? Indicadores de desempenho na gestão do legado olímpico**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT, v. 17, n. 1, p. 48–64, 2023.

MEZZADRI, Fernando Marinho et al. **Sport management in states and municipalities (GEEM): presentation of a research tool for sports intelligence in Brazil**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 25, n. 2, 2022.

PALMITO, F. dos S.; SOUZA, N. B. da S.; PINHEIRO, R. C.; SILVA, T. D. A **atenção dada ao esporte e lazer na arena política: um estudo sobre os vinte maiores municípios do estado da Bahia**. Revista de Gestão e Negócios do Esporte, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 130-146, 2020.



E Edition: Vol. 02 | Nº. 04 | (2025)
Publication: 24/10/2025
DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i4.99>

RIBEIRO, Carlos Henrique; MENDES, Cláudia; NASCIMENTO, Diego. **O uso da Lei de Incentivo ao Esporte e as empresas: setor econômico, maiores incentivadoras e perfil da manifestação desportiva.** Revista Brasileira de Estudos do Esporte, v. 14, e110087, 2024.

SANTOS, Luis Henrique Rolim dos; MEZZADRI, Fernando Marinho; MARCHI JÚNIOR, Waldir José. **Gestão das políticas públicas do Ministério do Esporte do Brasil.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 135–147, jan./mar. 2015.

SANTOS, M. A. G. N.; FREIRE, E. dos S.; BASTOS, F. da C.; MAZZEI, L. C. **A percepção dos gestores sobre os objetivos do esporte nos municípios.** Cuadernos de Psicología del Deporte, v. 19, n. 3, p. 179-189, 2019.

SANTOS, P. S. L. dos; CÊA, G. S. dos S.; MALTA, F. de M. C.; PRADO, E. C. do; FERREIRA, G. C. G.; DIÓGENES, E. M. N. **Políticas públicas de esporte x educação física: uma lógica de mercadorização e espetacularização do fenômeno esportivo.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 1, p. 5230–5241, 2020.

SILVEIRA, Ian Melo et al. **Políticas públicas de esporte e lazer no município de Tocantinópolis-TO: limites, desafios e possibilidades.** Revista Brasileira de Estudos do Lazer, v. 25, n. 2, 2022.

SOUZA, João Victor Moretti de; FURTADO, Sabrina; CAVICHIOLLI, Fernando Renato; MEZZADRI, Fernando Marinho. **Uso de business intelligence na gestão do esporte: os relatórios do IPIE.** Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 9, n. 10, 2023.

SOUZA, N. B. da S.; PALMITO, F. dos S.; PINHEIRO, R. C.; SILVA, T. D. **O esporte e o lazer nas agendas administrativas dos vinte maiores municípios do estado da Bahia (2018-2021).** Research Gate, v. 12, n. 10, p. 1-9, 2023.

SOUZA, N. B. da S.; SILVA, T. D.; SILVA, I. L. F. da; MENEZES, M. L. **Centro de estudos em política e gestão do esporte e lazer: trajetória científica e perspectivas futuras.** Motrivivência, v. 33, n. 64, p. 1–12, 2021.