

A ESTRUTURAÇÃO DAS SECRETARIAS DE ESPORTE SOB A LEI Nº14.597/2023: DA REORDENAÇÃO SISTÊMICA À GOVERNANÇA MUNICIPAL PRÁTICA

THE STRUCTURING OF SPORT SECRETARIATS UNDER LAW Nº. 14.597/2023: FROM SYSTEMIC REORDERING TO PRACTICAL MUNICIPAL GOVERNANCE

LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS SECRETARÍAS DE DEPORTE BAJO LA LEY Nº 14.597/2023: DEL REORDENAMIENTO SISTÉMICO A LA GOBERNANZA MUNICIPAL PRÁCTICA

Fabiana Pinheiro Pereira¹, Fernanda Serrano Souza Quito², Sabrina de Lima Vítório³, Cacilda Mendes dos Santos Amaral⁴, Leandro Carlos Mazzei⁵

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.6080

Recibido: 05/06/2026 | Aceptado: 30/06/2026 | Publicación en línea: 07/07/2026.

RESUMO

Este estudo analisa os desafios de estruturação das Secretarias Municipais de Esporte diante da promulgação da Lei nº 14.597 de 2023 (Lei Geral do Esporte – LGE) e da coexistência normativa com dispositivos remanescentes da Lei nº 9.615 de 1998 (“Lei Pelé”). O objetivo foi identificar os requisitos necessários para a integração ao Sistema Nacional do Esporte (SINESP) e os impactos práticos dessa reordenação legislativa na governança subnacional e, mais especificamente, na gestão municipal. Metodologicamente, empregou-se uma análise documental e exegética da legislação, além de demais documentos referenciais / científicos e técnicos pertinentes. Os resultados demonstram que a unificação legislativa parcial gerou um hibridismo normativo que exige elevada capacidade técnica e literacia jurídica dos gestores subnacionais. Identificou-se que a adesão ao SINESP e o acesso ao cofinanciamento federal condicionam-se ao “tripé da gestão” (Conselho, Plano e Fundo Municipal de Esporte). Conclui-se que a efetivação da própria LGE depende da superação de entraves estruturais, como o efetivo reduzido e a lacuna na formação especializada, sendo a profissionalização da gestão a variável determinante para a sustentabilidade das políticas públicas de esporte como políticas de Estado.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Lei Geral do Esporte. SINESP. Políticas Públicas de Esporte. Gestão Pública Municipal.

¹ Mestranda em Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil

E-mail: fpp14@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4561-567X>

² Bacharel em Esporte, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, São Paulo Brasil

E-mail: fe.quito24@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-2826-3015>

³ Mestre em Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, São Paulo Brasil

E-mail: sabrinavitoriome@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1942-4562>

⁴ Doutora em Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, São Paulo Brasil

E-mail: cacildam@unicamp.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2403-2624>

⁵ Doutor em Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, São Paulo Brasil

E-mail: lemazzei@unicamp.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0788-4668>

ABSTRACT

This study analyzes the structuring challenges faced by Municipal Sport Secretariats in light of the enactment of Law No. 14.597 of 2023 (General Sport Law – LGE) and the normative coexistence with remaining provisions of Law No. 9.615 of 1998 ("Pelé Law"). The objective was to identify the requirements necessary for integration into the National Sport System (SINESP) and the practical impacts of this legislative reordering on subnational governance and, more specifically, on municipal management. Methodologically, a documentary and exegetical analysis of the legislation was employed, in addition to other relevant reference, scientific, and technical documents. The results demonstrate that the partial legislative unification generated a normative hybridity that demands high technical capacity and legal literacy from subnational managers. It was identified that adhesion to SINESP and access to federal co-financing are conditional upon the "management tripod" (Municipal Sport Council, Plan, and Fund). The study concludes that the implementation of the LGE itself depends on overcoming structural bottlenecks, such as reduced staff and gaps in specialized training, with the professionalization of management being the determining variable for the sustainability of sport public policies as State policies.

Keywords: Sport Management. General Sport Law. SINESP. Municipal Sport Secretariats. Public Policies.

RESUMEN

Este estudio analiza los desafíos de estructuración de las Secretarías Municipales de Deporte ante la promulgación de la Ley n° 14.597 de 2023 (Ley General del Deporte – LGE) y la coexistencia normativa con disposiciones remanentes de la Ley n° 9.615 de 1998 ("Ley Pelé"). El objetivo fue identificar los requisitos necesarios para la integración al Sistema Nacional del Deporte (SINESP) y los impactos prácticos de esta reordenación legislativa en la gobernanza subnacional y, más específicamente, en la gestión municipal. Metodológicamente, se empleó un análisis documental y exegético de la legislación, además de otros documentos de referencia / científicos y técnicos pertinentes. Los resultados demuestran que la unificación legislativa parcial generó un hibridismo normativo que exige una elevada capacidad técnica y alfabetización jurídica de los gestores subnacionales. Se identificó que la adhesión al SINESP y el acceso al cofinanciamiento federal están condicionados al "trípode de la gestión" (Consejo, Plan y Fondo Municipal de Deporte). Se concluye que la efectividad de la propia LGE depende de la superación de obstáculos estructurales, como el personal reducido y la brecha en la formación especializada, siendo la profesionalización de la gestión la variable determinante para la sostenibilidad de las políticas públicas de deporte como políticas de Estado.

Palabras clave: Gestión del Deporte. Ley General del Deporte. SINESP. Políticas Públicas de Deporte. Gestión Pública Municipal.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A gestão pública do esporte no Brasil vivencia uma transição paradigmática sem precedentes. Com a sanção da Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023, que instituiu a Lei Geral do Esporte – LGE (Brasil, 2023), emerge a necessidade de uma reconfiguração institucional que supere a histórica fragmentação legislativa e sistêmica do setor. Historicamente, o advento das Leis nº 8.672/1993 (Brasil, 1993), nº 9.615/1998 (Brasil, 1998) e nº 9.981/2000 (Brasil, 2000) – respectivamente denominadas Lei Zico, Lei Pelé e Lei Maguito Vilela – inaugurou um período de democratização do esporte no país. Essa tríade normativa conferiu autonomia às entidades esportivas e ampliou o próprio conceito de esporte ao reconhecê-lo formalmente em suas diferentes manifestações (Tubino, 2002). Contudo, tais diplomas coexistiram com uma proliferação de normas correlatas que geraram antinomias ao longo do tempo. Assim, sob elevadas expectativas e interesses setoriais, a LGE foi proposta com o ambicioso objetivo de consolidar e codificar o arcabouço jurídico esportivo em um texto único. Entretanto, constata-se que a plena eficácia da LGE ainda não se concretizou, uma vez que persistem distanciamentos entre o texto legal e sua aplicabilidade prática, obstaculizando o atingimento integral de seus objetivos originais.

Em síntese, a consolidação legislativa integral planejada para a LGE foi inviabilizada por vetos presidenciais fundamentados no princípio da cautela, justificados pela necessidade de prevenir lacunas normativas e consequente insegurança jurídica no setor. O cenário resultante implicou a revogação apenas parcial da legislação precedente, mantendo em vigor dispositivos específicos da Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998) e a integralidade da Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006 – a Lei de Incentivo ao Esporte (Brasil, 2006). A autonomia organizacional e operacional dessas normas remanescentes configurou um ambiente de hibridismo e coexistência normativa (Pereira; Vitória; Mazzei, 2023). De fato, esses subsistemas regulam o ordenamento de políticas e relações jurídico-esportivas específicas, definem conceitos sobre a natureza e os níveis de prática, e organizam as estruturas do sistema nacional, incluindo seus órgãos de participação, controle social e mecanismos de financiamento.

Dessa maneira, a permanência de subsistemas jurídicos complementares preexistentes suscita, inevitavelmente, situações de sobreposição, revogação tácita e conflitos normativos, ampliando a margem para interpretações dúbias, ambiguidades e incertezas jurídicas. Embora a LGE constituia um avanço expressivo, sendo considerada o principal marco regulatório do

esporte brasileiro na atualidade (Pereira; Mazzei, 2022; Pereira; Vitório; Mazzei, 2023), ela também retoma e incorpora pautas históricas e urgentes da sociedade. Destacam-se as exigências de isonomia e equidade de gênero na participação esportiva, o enrijecimento de normas voltadas à prevenção e ao enfrentamento de violências — como o racismo, a corrupção, a xenofobia, a homofobia e o sexismo —, além de sanções rigorosas para o uso de substâncias e métodos tipificados como dopagem. Trata-se, fundamentalmente, de uma proposta moderna e coerente, alicerçada nos princípios da integridade esportiva e nos ditames do Plano Nacional de Cultura e Paz no Esporte.

A LGE desponta, ademais, como o novo marco balizador do setor no tocante ao financiamento, à descentralização e à gestão pública do esporte, notadamente por incorporar e fortalecer o Sistema Nacional do Esporte (SINESP) e instituir o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Esportivos (SNIIE). O SINESP é configurado como um modelo de governança descentralizado e participativo, indutor de gestão compartilhada, cofinanciamento e cooperação técnica mútua entre as esferas governamentais, delimitando competências específicas para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios (Brasil, 2023). Complementarmente, o SNIIE constitui uma ferramenta essencial de monitoramento e transparência, destinada a coligir dados e indicadores estruturados que fundamentem o ciclo de políticas públicas, sobretudo nas fases de implementação e avaliação, orientando a tomada de decisão baseada em evidências.

Neste contexto, a relevância deste estudo reside na análise da institucionalização e operacionalização do SINESP, considerado um dos eixos basilares da LGE. A partir de sua promulgação, as secretarias estaduais e municipais de esporte passaram a se estruturar para a adesão ao sistema, o que se tornou uma exigência técnica para o acesso a repasses financeiros que viabilizem a sustentabilidade administrativa local. Isso decorre do fato de que o cofinanciamento federal, por meio de transferências voluntárias e obrigatórias de recursos, passou a ser condicionado ao estrito cumprimento dos artigos 36, 43 e 59 da LGE. O acesso às verbas federais vincula-se às contrapartidas e responsabilidades institucionais do gestor público, exigindo a efetiva instituição do denominado "tripé da gestão": o Plano de Esporte, como instrumento de planejamento estratégico; o Conselho de Esporte, como instância de controle social; e o Fundo de Esporte, como unidade de execução orçamentária e financeira (Brasil, 2023).

A transição para esse modelo cooperativo exige que todos os entes federativos avancem no atendimento a esses requisitos legais. Por outro lado, o descompasso no progresso técnico dessas estruturas locais, somado à histórica ausência de um Plano Nacional de Esporte

consolidado, eleva consideravelmente a complexidade de implementação e efetivação prática do sistema de forma homogênea no território nacional.

Dada a centralidade da elaboração do Plano Nacional, instituiu-se no âmbito do Poder Legislativo a Subcomissão Especial do Plano Nacional do Desporto em 2015, vinculada à Comissão do Esporte da Câmara dos Deputados. Esse colegiado buscou construir, junto à comunidade esportiva, por meio de audiências públicas, debates e seminários, um texto capaz de balizar as diretrizes básicas da política setorial, suas metas e fontes de financiamento adequadas (Câmara dos Deputados, 2022). Entretanto, o Plano Nacional de Esporte permanece inexistente até a presente data, encontrando-se em tramitação no Senado Federal sob a forma do Projeto de Lei nº 409/2022.

Diante da histórica e ainda inconclusa transição para a configuração normativa vigente, e delimitando o escopo desta investigação, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios para a estruturação das secretarias municipais de esporte sob a égide da Lei Geral do Esporte? Para responder a essa questão, o objetivo deste trabalho é analisar os requisitos de governança da Lei nº 14.597/2023 na esfera municipal. Parte-se da hipótese de que a eficácia da reordenação sistêmica e a implementação prática do SINESP dependem umbilicalmente da capacidade das pastas locais em institucionalizar instrumentos de planejamento estratégico de longo prazo. Esse processo envolve, necessariamente, a mitigação de fragilidades institucionais por meio da superação de gargalos crônicos de capital humano, elegendo a profissionalização da gestão como vetor determinante para o fortalecimento da capacidade técnica municipal em um cenário de hibridismo legislativo.

Para tanto, a análise subsequente fundamenta-se nas teorias do federalismo, nas premissas da Nova Gestão Pública (New Public Management) e na perspectiva comparada de sistemas internacionais de esporte. Essas categorias teóricas mostram-se essenciais para a compreensão e o exame crítico da reordenação sistêmica pretendida pelo SINESP, oferecendo o suporte analítico necessário para discutir a sustentabilidade das políticas públicas locais de esporte face às novas exigências de governança nacional.

REFERENCIAL TEÓRICO: O ESTADO DA ARTE

A análise exegética da Lei nº 14.597/2023 exige uma lente multidisciplinar que perpassa a organização do Estado, os modelos de gestão administrativa e a experiência global em políticas

esportivas. Longe de ser um dispositivo isolado, o novo marco regulatório do esporte tensiona estruturas históricas da administração pública brasileira, demandando uma sólida articulação entre o arranjo institucional vigente e as teorias contemporâneas de governança.

Federalismo, Descentralização e Coordenação Federativa

A implementação e a pretendida operacionalização do Sistema Nacional do Esporte (SINESP) inserem-se no complexo e histórico debate sobre o federalismo brasileiro. A engenharia constitucional do país, estruturada a partir da descentralização territorial do poder político, conferiu autonomia político-administrativa aos governos subnacionais, delimitando espaços próprios de atuação (Soares; Machado, 2017). Todavia, esse desenho institucional moldou um cenário heterogêneo, no qual a capacidade de formulação e execução de políticas setoriais varia drasticamente entre as unidades federativas em decorrência de profundas assimetrias de recursos e infraestrutura (Souza, 2005).

Essa descentralização política, portanto, é marcada por um paradoxo estrutural: ao mesmo tempo em que delega autonomia e responsabilidades regulatórias aos estados e, notadamente, aos municípios, exige mecanismos robustos de coordenação federativa para mitigar a fragmentação e garantir a unidade das macro-políticas nacionais (Arretche, 2004). Sob essa perspectiva teórica, as exigências indutoras da LGE — que condicionam o repasse de recursos federais à criação de leis locais e estruturas específicas de governança — funcionam como mecanismos de indução financeira e regulatória por parte da União. A intenção subjacente do governo federal, ao centralizar as diretrizes de governança, é forçar uma padronização administrativa que tente organizar e reduzir as disparidades de capacidades institucionais crônicas existentes na ponta da federação (Arretche, 2004; Souza, 2005).

Essa dinâmica de mútua dependência reflete as premissas do federalismo cooperativo sistematizadas por Abrucio (2005), arranjo no qual a eficácia das reformas nacionais depende intrinsecamente da capilaridade e da adesão das instâncias locais de poder. Sob esse prisma, a coordenação intergovernamental deixa de ser uma mera imposição vertical e passa a se manifestar por meio de regras legais que constroem e incentivam os atores a compartilharem decisões e tarefas. Esse desenho operacionaliza-se por intermédio de fóruns políticos de negociação, arranjos institucionais perenes e, fundamentalmente, pelo papel indutor do governo federal na formulação da agenda (Abrucio, 2005).

No entanto, quando essa matriz teórica é transposta para o cenário contemporâneo do esporte brasileiro, a indução centralizada enfrenta gargalos históricos de governança. A tentativa de transição de um modelo de assistência mútua informal para um Sistema Nacional de Esporte estruturado e perene esbarra na crônica assimetria de forças entre os entes federativos, desafiando a real eficácia da centralidade estatal pretendida pelo SINESP (Castro; Starepravo; Coakley, 2023).

A imposição legal do "tripé da gestão" — materializado na obrigatoriedade de instituição do Conselho, do Fundo e do Plano Municipal de Esporte — transfigura-se, assim, em uma exigência técnica complexa. Esse cenário pressupõe, muitas vezes erroneamente, que estruturas administrativas locais possuem capacidade instalada suficiente para formular políticas e gerir fundos sem um suporte técnico-institucional contínuo (Carneiro; Athayde; Mascarenhas, 2021). Uma vez que a Constituição Federal de 1988 estabelece o esporte como um direito social e estipula a competência comum entre os entes federados para o seu fomento, o desenho desses mecanismos exige uma contrapartida que reduza as históricas desigualdades regionais (Silva; Starepravo, 2020).

Desse modo, a transferência de responsabilidades regulatórias exige que o município desenvolva novas e complexas competências administrativas. Essa transição para uma gestão baseada na eficiência interna, no controle gerencial e na entrega de resultados tangíveis desloca o debate do plano puramente federativo para as premissas da modernização administrativa do Estado e da contratualização de resultados.

Nova Gestão Pública e Governança por Indicadores

A transição paradigmática de um modelo assistencialista de "gestão por eventos pontuais" para uma administração orientada a "projetos e indicadores" — cujo epicentro operacional reside no Sistema Nacional de Informações e Indicadores Esportivos (SNIIE) — alinha-se diretamente aos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP). O modelo gerencial preconiza a substituição do controle rígido de processos e procedimentos burocráticos pela busca incessante de eficiência, eficácia e resultados mensuráveis na entrega de serviços públicos (Abrucio, 1998; Bresser-Pereira, 2005). No campo das políticas esportivas, essa transmutação gerencial exige que as secretarias municipais abandonem o amadorismo administrativo e o clientelismo histórico em favor de uma governança fundamentada em evidências empíricas e na consolidação de

mecanismos de accountability. Este conceito traduz-se não apenas na obrigação informacional de transparência e prestação de contas ativa por parte dos gestores locais, mas também na dimensão coercitiva de responsabilização e sanção institucional pelo descumprimento de metas pactuadas (Campos, 1990).

Contudo, a realidade da administração subnacional brasileira é matizada por um hibridismo normativo e gerencial complexo. Sob a ótica de Ribeiro, Picoli e Sommariva (2025), a superação de problemas públicos complexos exige a mobilização coordenada de critérios normativos diversos, os quais articulam de forma indissociável uma ética das virtudes e uma perspectiva neocontratualista. No contexto da gestão do esporte, a ética das virtudes resgata a centralidade do agente público nas decisões institucionais, uma vez que a interpretação e a aplicação de normas dependem, em última instância, do ethos, da motivação e do caráter do gestor local frente à escassez de diretrizes centralizadas (Cruz, 2020).

Em contrapartida, a vertente neocontratualista inspirada em Rawls (2001, 2005) afasta-se de preceitos morais metafísicos para fundamentar o Estado e suas instituições como o resultado de um procedimento político de construção legítima, operado sob um equilíbrio reflexivo. Nessa linha, o ordenamento institucional e o próprio SINESP não buscam ditar visões éticas universais, mas sim estabelecer critérios políticos de justiça distributiva e equidade (Rawls, 2001; Weber, 2015). A justiça do sistema decorre, portanto, do estrito cumprimento de um procedimento equitativo de cooperação descentralizada, no qual o acesso ao cofinanciamento federal condiciona-se a regras do jogo previamente pactuadas e impessoais (Weber, 2015).

A coexistência dessas matrizes normativas explicita o hibridismo estrutural do Estado brasileiro, no qual novas camadas de governança gerencialista costumam ser sobrepostas a estruturas burocráticas persistentes e culturas patrimonialistas resilientes (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008). Esse fenômeno da sobreposição institucional elucidada, sob o plano teórico, a manutenção de dispositivos remanescentes da Lei Pelé concomitantes à promulgação da LGE. Para que o SINESP e os arranjos locais de gestão não se reduzam a um cenário de mera hipertrofia jurídica ou formalismo estéril (Pereira; Vitório; Mazzei, 2023), faz-se imperioso que os mecanismos de controle social exercidos pelos conselhos municipais e as diretrizes de integridade administrativa propostas pelos órgãos de controle externo (TCU, 2014) sejam efetivamente institucionalizados como cultura organizacional interna, superando o mero cumprimento ritualístico de requisitos burocráticos.

Sistemas Nacionais do Esporte em Perspectiva Comparada

A análise da transição paradigmática pretendida pelo SINESP ganha inteligibilidade quando confrontada com modelos internacionais de organização jurídico-esportiva. O estudo comparado de sistemas de esporte permite descortinar como diferentes arranjos federativos e filosofias de gestão pública articulam as dimensões de centralização diretiva, descentralização operacional e sustentabilidade financeira na ponta da federação (Houlihan, 2005). Longe de uma mera transposição de realidades, o contraste com experiências europeias e anglo-saxãs evidencia os dilemas estruturais da nova legislação brasileira frente à dependência de recursos centralizados e à autonomia local.

No cenário das federações cooperativas e de forte intervenção pública, a estruturação de um sistema integrado como o SINESP encontra ecos em consolidados modelos europeus de governança. Estudos comparados de Bergsgard *et al.* (2007) e Scheerder, Willem e Claes (2017) demonstram que nações como a Noruega e a Alemanha obtiveram êxito histórico ao estabelecer marcos legais capazes de equilibrar diretrizes macro-nacionais rígidas com uma execução altamente descentralizada e autônoma. Nesses arranjos, a eficácia do sistema decorre da clareza na repartição de competências e de canais perenes de financiamento que blindam os entes subnacionais contra discontinuidades políticas.

Essa busca por maturidade institucional também se reflete no modelo ibérico. Ao analisar a realidade de Portugal, observa-se um esforço contínuo para transitar de um sistema assistencialista e fragmentado para a garantia plena do direito social ao esporte, movimento que guarda estreita simetria com as aspirações de democratização e universalização do acesso positivadas no texto da LGE brasileira (Castilho; Marchi Júnior, 2021).

Por sua vez, o Canadá e a Austrália despontam como referências na operacionalização das premissas da Nova Gestão Pública. O sistema canadense (Canadian Sport Policy) estrutura-se por meio de pactuações formais e sistemáticas entre o governo federal, as províncias e os territórios, mitigando gargalos institucionais mediante mecanismos permanentes de concertação intergovernamental (Dowling *et al.*, 2018). Já a Austrália, por intermédio da Australian Sports Commission (ASC), ilustra a aplicação radical da governança por indicadores, adotando um modelo centralizado na definição de métricas de desempenho e accountability para a distribuição de recursos públicos (Houlihan; Green, 2008).

Contudo, a experiência anglo-saxã deixa lições e advertências fundamentais para o desenho brasileiro. A trajetória de planejamento decenal britânica analisada por Houlihan (1997) demonstra que a sustentabilidade e a eficácia de longo prazo de um sistema nacional dependem, obrigatoriamente, da afirmação da Gestão do Esporte como um campo profissional e científico dotado de autonomia técnica. Sem o devido enfrentamento e superação do déficit crônico de capital humano nas instâncias executoras locais, o risco de "estagnação operacional" e de uma "hipertrofia métrica" permanece elevado, independentemente do rigor ou do vanguardismo da norma legal (Houlihan, 1997; Sotiriadou; De Bosscher, 2018).

Em contraposição absoluta aos arranjos sistêmicos de forte indução estatal, os Estados Unidos apresentam um modelo descentralizado de mercado, caracterizado pela histórica ausência de um ministério ou secretaria nacional de esporte e de um sistema público unificado (Coakley, 2021). Sob a égide do Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act de 1978, a governança do alto rendimento foi delegada ao Comitê Olímpico e Paralímpico dos EUA (USOPC), enquanto o esporte de base desenvolve-se de forma fragmentada na órbita das universidades, escolas secundárias e municipalidades, majoritariamente financiadas pelo setor privado e por tributos locais (Coakley, 2021). Para a realidade brasileira, o espelho norte-americano expõe os perigos do oposto estrutural: se a ausência de amarras estatais fomenta a eficiência de mercado, a falta de coordenação e indução pública centralizada aprofunda as desigualdades regionais e socioeconômicas no acesso à prática esportiva (Coakley, 2021).

O quadro comparativo a seguir sintetiza as principais variáveis organizacionais desses ecossistemas e suas conexões analíticas com os desafios de implementação do SINESP:

Tabela 1 - Ecossistemas esportivos e conexões analíticas com os desafios de implementação do SINESP.

País	Modelo Organizacional	Mecanismo de Coordenação	Financiamento Predominante	Desafio Crítico Relacionado à LGE
Brasil	Sistêmico em transição (SINESP/LGE)	Indução federal via repasses e condicionais normativas.	Misto (público via repasses e renúncia fiscal; privado)	Assimetria de capacidades locais e hibridismo legal.
Alemanha e Noruega	Cooperativo Integrado	Descentralização planejada com forte autonomia local	Público descentralizado e subsídios estatais perenes	Preservação da autonomia local frente às diretrizes nacionais.

País	Modelo Organizacional	Mecanismo de Coordenação	Financiamento Predominante	Desafio Crítico Relacionado à LGE
Portugal	Transição Welfare State	Coordenação ministerial centralizada	Público majoritário com fomento ao associativismo	Superação do viés assistencialista em direção ao direito social.
Canadá	Cooperativo Descentralizado	Pactuação formal intergovernamental (Federal-Provincial)	Público compartilhado e parcerias comunitárias	Coordenação sem suporte técnico contínuo na ponta.
Austrália e Reino Unido	Gerencialista Resultados	Governança por indicadores e agências especializadas (ASC/UK Sport)	Público condicionado a performance <i>accountability</i>	Risco de exclusão e estagnação de municípios sem capital humano técnico.
EUA	Pluralista de Mercado	Fragmentado Entidades privadas e autonomia escolar	Privado (mercantilizado) e impostos municipais locais	Aprofundamento de disparidades socioeconômicas regionais.

Fonte: Atores.

Diante dessas experiências internacionais, evidencia-se que a ambição da LGE em consolidar um sistema nacional integrado no Brasil não pode prescindir de um modelo de coordenação federativa que equilibre a exigência de padrões gerenciais com o devido suporte às assimetrias institucionais. A transição para o modelo de governança por indicadores, inspirado na vanguarda internacional, requer que a centralidade indutora da União no SINESP atue na superação dos gargalos técnicos municipais, sob pena de converter exigências modernas de transparência em meras barreiras burocráticas intransponíveis para a gestão local.

MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos delineados nesta investigação são compreendidos, a partir da perspectiva de Martins (2006), como instâncias instrumentais e analíticas rigorosamente subordinadas à natureza do objeto de estudo, pautando-se pelas exigências de clareza, precisão e coerência epistemológica. Sob essa premissa, o desenho metodológico adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo-exploratório, adequada à compreensão aprofundada de fenômenos político-institucionais complexos e à decodificação de arranjos e dinâmicas regulatórias. O estudo operacionaliza-se por meio de uma pesquisa documental densa, associada à análise exegética de textos normativos, técnica que visa desvelar não apenas o conteúdo literal

dos dispositivos, mas o seu alcance interpretativo, suas contradições internas e suas implicações práticas sobre a estrutura administrativa do Estado (Cellard, 2008).

O *corpus* documental foi selecionado de forma exaustiva e intencional, sendo estruturado em duas dimensões complementares: normatizações jurídicas e literatura técnica de referência. A dimensão jurídica compreende:

- A integralidade da Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023, que institui a Lei Geral do Esporte (Brasil, 2023);
- Os dispositivos remanescentes e ainda vigentes da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, a Lei Pelé (Brasil, 1998);
- O texto do Projeto de Lei do Plano Nacional do Esporte (PL nº 409/2022), atualmente em tramitação no Senado Federal..

Como subsídio técnico e científico para o cruzamento analítico, incorporou-se ao *corpus* o Guia Nacional do Esporte (Mezzadri *et al.*, 2026), além das análises normativas e leituras preliminares do processo legislativo publicadas por Pereira e Mazzei (2022) e Pereira, Vitório e Mazzei (2023). Destaca-se que a literatura científica específica sobre o novo marco regulatório jurídico-esportivo ainda se manifesta de forma incipiente no cenário nacional, contingência decorrente da recente promulgação da LGE, o que justifica e confere originalidade ao caráter exploratório deste trabalho.

Para garantir a replicabilidade e o rigor analítico, o tratamento dos dados documentais foi conduzido sistematicamente em três etapas sequenciais:

1. **Mapeamento de competências e indução federativa:** Consistiu na análise exegética detalhada das atribuições federativas e dos requisitos compulsórios de habilitação das instâncias subnacionais ao SINESP, concentrando-se no núcleo regulatório estabelecido pelos artigos 11 a 18 da LGE.
2. **Análise do hibridismo e sobreposição normativa:** Dedicou-se à investigação das tensões institucionais e ambiguidades jurídicas resultantes da revogação parcial e manutenção concomitante de dispositivos da Lei Pelé, mapeando o choque entre a antiga e a nova lógica de governança.
3. **Avaliação crítica da capacidade estatal:** Realizou o cruzamento dialético entre as exigências gerenciais abstratas prescritas no texto legal (como o "tripé da gestão" municipal) e os gargalos práticos de implementação (escassez de capital humano,

limitações fiscais e fragilidade dos processos administrativos) evidenciados pela literatura técnica e científica da área.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Reordenamento do Esporte Brasileiro e a Sustentabilidade do SINESP

A análise exegética da Lei Geral do Esporte (LGE) revela que o Sistema Nacional do Esporte (SINESP) foi instituído sob a égide de um modelo descentralizado e integrado, cuja materialização nas instâncias subnacionais depende da promulgação de leis locais específicas por parte de Estados e Municípios (Brasil, 2023). Esse desenho regulatório promove uma ruptura com os marcos normativos pretéritos, a saber, a "Lei Zico" (Lei nº 8.672/1993) e a "Lei Pelé" (Lei nº 9.615/1998), estruturas nas quais a organização de sistemas próprios pelos Estados e Distrito Federal possuía contornos distintos, enquanto a instituição de sistemas municipais configurava-se como **competência facultativa dos entes locais** (Brasil, 1993, 1998).

Para além da inovação estrutural, os achados sinalizam que a exequibilidade do arranjo institucional proposto pela LGE apoia-se em um importante mecanismo indutor: a previsão de acesso ao cofinanciamento federal. Todavia, em consonância com o artigo 15 da lei, a habilitação para o recebimento desses repasses condiciona-se à implementação prévia de uma estrutura mínima de governança local, consubstanciada no tripé institucional de existência obrigatória: o Conselho de Esporte, dotado de participação paritária da sociedade civil; o Plano Decenal de Esporte, obrigatoriamente alinhado às diretrizes do Plano Nacional do Esporte; e o Fundo de Esporte, como unidade orçamentária **receptora e gestora** dos recursos setoriais.

Esse arranjo de condicionalidades gerenciais, estabelecido pelo Guia Nacional do Esporte como o parâmetro técnico-operacional denominado “CPF do Esporte” (Mezzadri *et al.*, 2024), delimita pilares estruturais que superam a dimensão de meros cadastros formais ou repositórios estáticos de dados. A partir das diretrizes desse documento, evoca-se a necessidade substantiva de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) fundamentado no planejamento estratégico de médio e longo prazos, interligando a peça orçamentária municipal a metas e indicadores monitorados pelo Sistema Nacional de Informações e Indicadores Esportivos (SNIIE).

Para que essa transição gerencial ganhe exequibilidade nas instâncias locais, a literatura especializada vinculada ao Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) preconiza a

aplicação da Gestão do Esporte nos Estados e Municípios (GEEM) como a matriz metodológica indutora dessa nova arquitetura de dados (Mezzadri *et al.*, 2020). O GEEM opera como o dispositivo de diagnóstico situacional essencial para que as prefeituras alimentem o SNIIE e estruturam seus PDIs. Contudo, os resultados indicam que o modelo de gestão sistêmica corre o risco de ser reduzido a uma mera formalidade burocrática caso não haja uma engrenagem integrada na qual o plano decenal oriente, de fato, a dotação orçamental do Fundo local, sob controle social efetivo.

Unificação Parcial e Híbridismo Normativo

Os resultados evidenciam que a expectativa inicial de unificação total do ordenamento jurídico esportivo (Pereira; Mazzei, 2022) foi mitigada pela incidência de vetos presidenciais estratégicos durante a sanção da LGE. Esses vetos preservaram a vigência autônoma de diplomas fundamentais, como a Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438/2006) e núcleos substanciais da Lei Pelé, sob a justificativa técnica de prevenir lacunas jurídicas e vácuos regulatórios imediatos (Pereira; Vitório; Mazzei, 2023). Conquanto a LGE tenha avançado substancialmente ao unificar as conceituações tipológicas do esporte, reordenar a macroestrutura do sistema nacional e **incorporar formalmente** rígidos mecanismos de integridade e governança, os achados empíricos confirmam a prevalência de uma unificação parcial, configurando um ambiente normativo marcadamente híbrido.

No tocante à descentralização de competências e atribuições federativas, a nova legislação fixa que os Estados devem priorizar o cofinanciamento e o assessoramento técnico secundário, delegando aos Municípios a atribuição de execução direta na ponta e a conservação ativa das infraestruturas voltadas à prática esportiva em todos os seus níveis (Brasil, 2023). Essa reconfiguração impõe às estruturas subnacionais a premência de estabelecer canais horizontais e verticais de comunicação e pactuação federativa. Especificamente, a LGE impõe às secretarias locais a responsabilidade técnica pela elaboração dos planos decenais, pela instituição e gestão orçamentária dos fundos municipais de esporte e pela coordenação direta das políticas esportivas nas dimensões previstas no diploma legal: o Esporte Educacional, no nível de atendimento da Formação Esportiva; o Esporte de Rendimento, no nível de atendimento da Excelência Esportiva; e o Esporte de Participação, no nível de atendimento do Esporte para Toda a Vida. Esse arranjo normativo não apenas organiza o escopo de atuação do gestor municipal, mas delimita, de forma

inequívoca, as fronteiras entre o papel de fomento técnico e assessoramento, que recai sobre o Estado, e a competência de implementação, execução e manutenção da infraestrutura, que é atribuída ao Município.

O desenho proposto visa atenuar as históricas fragmentações institucionais decorrentes da ausência de um arranjo sistêmico de fato. Sob a ótica da teoria das organizações, o conceito de "sistema" é estruturado por Mezzadri *et al.* (2014) como um conjunto de elementos interligados e interdependentes que atuam em prol de um todo unificado. Essa necessidade de coordenação é ratificada por Mendes e Codato (2015) ao analisarem a importância de objetivos públicos institucionais comuns, enquanto Mezzadri e Sonoda-Nunes (2021) apontam os desafios de integração em redes setoriais. Complementarmente, Mazzei e Bueno (2024) destacam a urgência de governança corporativa e sistêmica aplicada ao esporte nacional. Dessa forma, a articulação coordenada emerge como alternativa na tentativa de mitigar as lacunas estruturais que os marcos regulatórios precedentes não foram capazes de equacionar, mas esbarra nelas mesmas, uma vez que a persistência do hibridismo normativo e as disparidades de capacidade técnica dos entes locais tendem a perpetuar os vazios de governança que o sistema pretendia combater.

Governança Municipal e Capacidade Operacional

A transição para o modelo de governança preconizado pela Lei Geral do Esporte (LGE) exige mais do que a adequação formal aos dispositivos legais; requer uma transformação substantiva na capacidade estatal das municipalidades. O *Guia Nacional do Esporte* (Mezzadri *et al.*, 2024) enfatiza que a adesão à LGE não deve se restringir a uma formalidade burocrática, mas sim ser estruturada como uma engrenagem integrada: o Plano orienta a composição e a gestão do Fundo, ambos legitimados pelo Conselho sob controle social. Contudo, essa arquitetura encontra barreiras estruturais severas, historicamente documentadas em levantamentos sobre a gestão pública local (IBGE, 2006, 2017). Entre os entraves, destacam-se o número reduzido de servidores efetivos nas secretarias, a carência de formação especializada em gestão pública do esporte, a dificuldade de alimentação contínua de sistemas informacionais e a resistência institucional à migração para a lógica do planejamento estratégico.

A hipótese de que a eficácia da reordenação sistêmica depende da capacidade das pastas municipais em institucionalizar o planejamento de longo prazo revela-se, em última análise, o ponto central do debate. A unificação normativa pretendida pela LGE foi mitigada por vetos

presidenciais que preservaram dispositivos de leis anteriores, resultando em um ambiente de hibridismo normativo. Como apontam Pereira, Vitório e Mazzei (2023), essa manutenção de normas esparsas exige do gestor uma literacia jurídica refinada para discernir a aplicabilidade de dispositivos da Lei Pelé, da Lei Federal de Incentivo ao Esporte e outros instrumentos regulatórios, um conhecimento frequentemente ausente em um campo ainda marcado pelo ingresso de profissionais de Educação Física sem capacitação específica para a gestão pública (Mazzei; Rocco Júnior, 2017; Santos *et al.*, 2019).

Adicionalmente, a operacionalização do Sistema Nacional do Esporte (SINESP) enfrenta um paradoxo de implementação: enquanto os municípios são instados a estruturar seus Conselhos, Planos e Fundos, o próprio arranjo nacional apresenta fragilidades, como a indefinição do Cadastro Nacional de Organizações Esportivas e a morosidade na regulamentação do Fundo Nacional do Esporte. Conforme o Relatório de Avaliação do Plano Nacional do Esporte (Brasil, 2026), a plena eficácia do sistema depende da aprovação definitiva de metas e diretrizes nacionais que ainda estão em fase de consolidação. Assim, o ente municipal encontra-se diante de um cenário de insegurança jurídica e operacional, em que a estruturação local torna-se uma aposta na exequibilidade futura da lei.

Nesse hiato, a capacidade técnico-operacional subnacional surge como o fiel da balança. A sobrecarga dos quadros existentes e o distanciamento entre a formação acadêmica tradicional e as exigências da administração pública moderna obstaculizam a transição para modelos baseados em metas e indicadores monitorados (Mezzadri *et al.*, 2024; Mezzadri; Sonoda-Nunes, 2021). A profissionalização da gestão, portanto, não é uma escolha, mas uma variável crítica para a sustentabilidade. A conformidade formal ao "tripé da gestão" é condição necessária, porém insuficiente, se não houver capacidade instalada para o ciclo completo de políticas públicas.

Por fim, cabe observar que a efetivação da LGE segue o padrão histórico das políticas públicas brasileiras, que demandam um longo processo de maturação jurídica e procedimental. Esse fenômeno de sedimentação normativa é analisado por Frey (2000), ao descrever a complexidade inerente ao ciclo de políticas públicas. No âmbito da gestão do esporte, a literatura demonstra que tal transição não é imediata, como evidenciado pelo processo de implementação das leis anteriores. Mendes e Paiva (2017) ressaltam os desafios de transposição normativa na Lei Zico, enquanto Nascimento Neto (2021) aborda as tensões na consolidação da Lei Pelé. Adicionalmente, Secchi, Coelho e Pires (2022) discutem as dificuldades de institucionalização de novas regras em sistemas federativos descentralizados. O cenário atual indica, portanto, que o

sucesso da LGE dependerá menos de sua letra fria e mais da capacidade dos entes subnacionais em contornar as insuficiências sistêmicas nacionais e construir, a despeito do hibridismo normativo, estruturas de gestão técnica capazes de converter metas de papel em políticas de Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei nº 14.597/2023 (Brasil, 2023) estabeleceu o arcabouço jurídico para uma nova governança esportiva no Brasil, pautada na integração sistêmica, no planejamento decenal e no cofinanciamento condicionado entre os entes federados. Contudo, a efetividade desse novo sistema não se sustentará apenas pela qualidade da norma, mas pela capacidade estatal de absorvê-la. O sucesso do SINESP depende, fundamentalmente, do "músculo" operacional das secretarias municipais, uma vez que o hibridismo normativo decorrente da coexistência parcial com a Lei nº 9.615/1998 exige dos gestores uma literacia técnico-jurídica que o setor, historicamente, ainda não logrou consolidar.

A obrigatoriedade do tripé institucional — o Conselho, o Plano e o Fundo, sintetizados como o "CPF do Esporte" (IPIE, 2026) — configura uma exigência complexa que, na ausência de quadros técnicos qualificados, corre o risco de converter-se em mera formalidade. A profissionalização da gestão é, portanto, a condição *sine qua non* para que o SINESP não se torne um sistema hipertrofiado juridicamente — robusto no texto da lei, porém funcionalmente limitado pela precariedade da ponta. Enquanto os pilares nacionais de sustentação, como o Cadastro Nacional de Organizações Esportivas e a regulamentação plena do Fundo, mantiverem-se incompletos, as iniciativas municipais tenderão à fragilidade e à prematuridade.

Conclui-se que a reordenação sistêmica do esporte nacional depende menos da promulgação normativa e mais da efetivação de ações concretas na gestão subnacional. Investimentos em qualificação profissional, ampliação do corpo técnico efetivo e modernização administrativa são condições estruturantes para a viabilidade da política pública. A literatura indica que tal transição é um processo de maturação plurianual, atravessado por desafios hermenêuticos e pela necessidade de romper com a cultura da gestão imediatista.

Reconhece-se, como limitação deste estudo, a complexidade interpretativa do atual cenário normativo, que demanda investigações longitudinais para acompanhar a maturação da LGE. Futuros estudos deverão se debruçar sobre a operacionalização concreta desses sistemas à

medida que o Plano Nacional do Esporte for consolidado e as secretarias avançarem em sua estruturação técnica. A conclusão que se impõe é que a consolidação do esporte como política de Estado no Brasil não será decretada pelo vigor do seu arcabouço legal, mas construída por uma gestão pública que consiga alinhar sua robustez jurídica a uma musculatura administrativa capaz de sustentar, de fato, a implementação do desenvolvimento esportivo nacional.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 24, p. 41-67, jun. 2005.

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública que se esboça nos anos 90. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998. p. 173-199.

ARRETCHE, M. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 2, p. 17-26, 2004.

BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. Políticas públicas e gestão de instalações esportivas em municípios brasileiros. In: AGUADO, D. M. (org.). **La gestión deportiva municipal en Iberoamérica: historia, teoría y práctica**. Madrid: Librerías Deportivas Estéban Sanz, 2013.

BERGSGARD, N. I. *et al.* **Sport policy: a comparative analysis of stability and change**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **O Plano Nacional de Esporte**. Estudos das Consultorias, n. 409, 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 409, de 2022**. Institui o Plano Nacional do Esporte e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 2022. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/152345>. Acesso em: 25 jun. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 9 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Estabelece normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615compilada.htm. Acesso em: 16 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/111438.htm. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte e revoga pontos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, da Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003, e da Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14597.htm. Acesso em: 9 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Relatório de Avaliação: Plano Nacional do Esporte**. Brasília: ENAP, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/esporte/pt-br/noticias-e-conteudos/publicacoes-1/diagramacao-documento-min-esporte.pdf>. Acesso em: 17 maio 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.

CARNEIRO, F. H. S.; ATHAYDE, P. F. A.; MASCARENHAS, F. A participação dos entes federados no financiamento ao esporte e lazer no Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 10, 2021.

CASTILHO, A.; MARCHI JÚNIOR, W. Modelos legislativos e sistemas de políticas esportivas: Brasil e Portugal em perspectiva comparada. **Movimento**, Porto Alegre, v. 27, e27054, 2021.

CASTRO, S. B. E.; STAREPRAVO, F. A.; COAKLEY, J. Governance and the state in Brazilian sport: the challenges of building a national system. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 15, n. 3, p. 445-462, 2023.

COAKLEY, J. **Sports in society: issues and controversies**. 13. ed. Dubuque: McGraw-Hill, 2021.

CRUZ, J. S. Ética das virtudes: em busca da excelência. **Revista de Medicina**, v. 99, n. 6, p. 591-600, 2020.

DOWLING, M. *et al.* Governance in sport: a scoping review. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 5, p. 436-451, 2018.

FREY, K. Políticas Públicas: Um Debate Conceitual e Reflexões Referentes à Prática da Análise de Políticas Públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 211-259, 2000.

FURTADO, B. R.; SOUZA, R. P.; MEZZADRI, F. M. **Governança do Esporte no Brasil: desafios da implementação da Lei Geral do Esporte**. Curitiba: IPIE, 2024.

HOULIHAN, B. Game plan or game over? The strategy for British sport. **International Review for the Sociology of Sport**, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa do Esporte 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Perfil dos Estados e dos Municípios brasileiros: Esporte 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA (IPIE). **Guia Nacional do Esporte**: orientações aos gestores municipais. Curitiba: IPIE/UFPR, 2024.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZEI, L. C.; BUENO, L. Governança corporativa no esporte: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, 2024.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a gestão do esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 1, p. 96-109, 2017.

MENDES, G.; PAIVA, P. (org.). **Políticas Públicas no Brasil**: uma abordagem institucional. São Paulo: Saraiva, 2017.

MEZZADRI, F. M.; SONODA-NUNES, R. J. (org.). **Gestão e Governança do Esporte Brasileiro**. 1. ed. Francisco Beltrão: Berzon, 2021.

MEZZADRI, F. M. *et al.* Sport Policies in Brazil. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 6, n. 3, p. 1-12, 2014.

NASCIMENTO NETO, P. **Gestão de Políticas Públicas**: conceitos, aportes teóricos e modelos analíticos. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2021.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008

PEREIRA, F. P.; VITÓRIO, S. L.; MAZZEI, L. C. Lei Geral do Esporte: uma análise preliminar dos vetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO ESPORTE, 14., 2023, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Abragesp, 2023.

RAWLS, J. **Justiça como equidade**: uma reformulação. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

RIBEIRO, L. D. M.; PICOLI, R. A.; SOMMAVILLA, V. **Normatividade moral**. Belo Horizonte: Editora PPGFIL/UFMG, 2025.

SANTOS, M. A. G. N. *et al.* A percepção dos gestores sobre os objetivos do esporte nos municípios. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 19, n. 3, p. 179-189, 2019.

SCHEERDER, J.; WILLEM, A.; CLAES, E. **Sports policy systems and sports federations**: a

cross-national perspective. London: Palgrave Macmillan, 2017.

SECCHI, L.; COELHO, F. S.; PIRES, V. **Políticas Públicas**: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2022.

SILVA, T. M.; STAREPRAVO, F. A. **Políticas Públicas Municipais de Esporte e Lazer**: Sistemas Nacionais e Políticas Municipais. Vitória da Conquista: Edições UESB, 2020.

SOARES, M. M.; MACHADO, J. Â. **Federalismo e políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2018.

SOUZA, C. Federalismo no Brasil: estratégias institucionais de reforma. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, 2005.

TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2014.

TUBINO, M. J. G. **500 anos de Legislação Esportiva Brasileira**: do Brasil Colônia ao início do Século XXI. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 2015.