

A Competitividade urbana e a Gestão Pública do Esporte: contribuições à luz do New Public Governance

CRISTINA EMY SHINTANI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
crisemy@uol.com.br

GLEICE REGINA GUERRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rguerra@ig.com.br

A Competitividade urbana e a Gestão Pública do Esporte: contribuições à luz do *New Public Governance*

Área temática: estratégia

Resumo

A Constituição Federal atribui ao poder público, a responsabilidade pelo fomento do esporte no território brasileiro. Observada ainda a capacidade de contribuição do esporte para a diminuição de custos ambientais, sociais gerados pelo crescimento urbano, o objetivo deste estudo foi observar os elementos e práticas de competitividade existentes na gestão pública do esporte em municípios, e a análise das possíveis contribuições das práticas de competitividade no contexto da gestão pública do esporte, à luz das ideias do *new public governance*, com vistas ao desenvolvimento da competitividade urbana dos municípios brasileiros. Nesse sentido foi realizado um estudo de caso exploratório da Secretaria de Esporte e Lazer do município de São Bernardo do Campo (SP), com a utilização do método qualitativo de análise, pesquisa documental de fontes secundárias, e pesquisa de dados primários com a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores municipais. Através da convergência de elementos e práticas de competitividade elencadas em suas diferentes perspectivas de análise, esse trabalho procurou trazer contribuições teóricas para a formação de um corpo de conhecimento da gestão do esporte no Brasil, assim como contribuições práticas para a gestão pública do esporte em municípios.

Palavras-chave: competitividade urbana; gestão pública do esporte; *new public governance*.

Abstract

The federal Constitution assigns the government the responsibility of promoting the sport in the Brazilian territory. Also observed the ability of the sport contribution to reducing environmental and social costs generated by urban growth, this study aims to observe the competitiveness elements and practices presented in the local sport public management, and possible contributions of competitive practices in the context of public management of sport in light of the ideas of new public governance, and the development of urban competitiveness of Brazilian cities. Accordingly an exploratory case study of the secretariat of sport and leisure in the municipality of São Bernardo do Campo (SP) where use of qualitative method of analysis, documentary research of secondary sources and primary research data with structured interviews with municipal managers. By converging competitiveness elements and practices listed in their different perspectives of analysis, this work sought to bring theoretical contributions to the formation of a body of knowledge in sports management in Brazil, as well as practical contributions to public sport management in municipalities.

Key-words: urban competitiveness; sport public management; new public governance.

1. Introdução

A busca por competitividade vem se constituindo uma importante preocupação por parte das organizações públicas e privadas existentes nos diversos setores da sociedade e por estudiosos em diversas áreas do saber: na sociologia, por exemplo, o trabalho de Bezes, et al., (2012); na psicologia, Luchner et al., (2011) e Hibbard e Buhrmester, D., (2010) e em relação a aspectos éticos na administração, Mudrack e Turnley, (2011) são alguns exemplos. Em especial, o tema é abordado em trabalhos da área econômica com ênfase na capacidade de adequação ao ambiente das organizações (Anca, 2012) e nos mercados globais (Ambastha e Momaya, 2004), com grande número de estudos ao longo dos anos, tratando direta e indiretamente da questão da competitividade.

Foco constante de investigação entre acadêmicos, gestores e formuladores de políticas públicas, a literatura sobre a competitividade continua fragmentada e de difícil conceituação (Cerrato e Depperu, 2011). Observa-se a falta de um conceito comum e o caráter multidimensional exigido para a sua análise (Anca, 2006; Ambastha e Momaya, 2004), como no contexto das firmas, ou de cidades e regiões, que nesse caso, enfrentam o desafio de diminuir os custos sociais e ambientais gerados pelo crescimento urbano desordenado (Kresl e Singh, 2011). Ao mesmo tempo, observa-se a tentativa de atrair e manter recursos para um crescimento sustentável (Caragliu, Del Bo e Nijkamp, 2011; Jiang e Shen, 2010; Chourianopoulos et al., 2010) sob a influência de fatores diversos.

Nesse sentido, o esporte pode ser um dos fatores que contribuem para atingir objetivos estratégicos para a competitividade das cidades com a criação de oportunidades de negócios e obtenção de diversos recursos (Flagestad e Hope, 2001; Lefebvre e Roullet, 2011), mas também com o desafio de criar condições para o sucesso de suas ações. Essa preocupação se aplica em especial ao poder público, que enfrenta o desafio de aumentar sua eficiência e eficácia para a prestação de serviços de forma qualificada (Äijälä, 2001; Rodrigues, 2007; Wosniak e Rezende, 2012; Osborne, Radnor e Nasi, 2012). Nessa perspectiva, precisa criar condições para o fomento do esporte, já que a Constituição Federal de 1988 atribui ao Estado a responsabilidade pela formulação de políticas públicas para a promoção do esporte como direito individual e imprescindível para o bem-estar social, a saúde, os relacionamentos e outros aspectos da vida humana em sociedade, garantindo esse direito aos diferentes grupos de interesse presentes na sociedade.

Frente a essa responsabilidade da administração pública, a importância da atividade do esporte para os habitantes das cidades, e seu potencial de contribuição para a competitividade urbana, este artigo procurou trazer para o contexto da atividade do esporte os elementos de competitividade presentes na literatura, observada a duplicidade de seu papel enquanto qualidade geradora de resultados, bem como enquanto objetivo estratégico substantivo a ser alcançado, conforme características destacadas por Cerrato e Depperu (2011). Sendo assim, foram consideradas as propostas que compõem o modelo do *New Public Governance*, que defende uma gestão voltada ao propósito de prestação de “serviços públicos”, e não de “produtos públicos”, com adoção de práticas intersetoriais e interorganizacionais, objetivo que deve nortear as ações da gestão pública, possibilitando o aumento de sua competitividade (Osborne, Radnor e Nasi, 2012; Cheung, 2013).

Portanto, com o objetivo de observar quais são os elementos e práticas de competitividade existentes na gestão pública do esporte no município, e as possíveis contribuições das práticas de competitividade na atividade do esporte no contexto da administração pública, com vistas ao desenvolvimento da competitividade urbana dos municípios brasileiros, o presente artigo procurou responder à seguinte pergunta de pesquisa: como os elementos e as práticas de competitividade podem contribuir para a gestão pública do esporte nos municípios, com vistas ao aumento da competitividade urbana? Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza

exploratória, caracterizada pelo estudo de caso da Secretaria de Esporte e Lazer do município de São Bernardo do Campo (SESP), com a utilização do método qualitativo de análise, da estrutura organizacional e estratégica da organização. Ao final, este artigo procurou contribuir para a identificação de elementos norteadores para análises mais aprofundadas das condições necessárias para o desenvolvimento da capacidade competitiva das cidades brasileiras, com as contribuições das políticas públicas de gestão do esporte.

2. Fundamentação teórica

O conceito de competitividade foi usado primeiramente nos setores industrial e de negócios, pois o fenômeno da disputa por mercados é comum para as firmas. Posteriormente, migrou para aspectos da administração pública. Este item trata da competitividade urbana, interesse deste estudo na medida em que o esporte é entendido como capaz de desenvolver a vocação das cidades para conquistar melhores condições para seus habitantes; em seguida, trata da competitividade na gestão pública do esporte, uma vez que a administração pública é considerada fundamental para a promoção da atividade.

2.1 Competitividade e o contexto urbano – contribuições do esporte

A competitividade vem sendo objeto de análise de diversos estudos, sobretudo na área econômica (Anca, 2006; Ambastha e Momaya, 2004; Cerrato e Depperu, 2011). O traçado da evolução histórica do conceito da competitividade realizado por Anca (2006) mostra que o advento da especialização e da divisão da força de trabalho deu origem à economia de escala e às consequentes diferenças de produtividade entre as nações. Desde então, há um aumento progressivo nas demandas por uma maior competitividade em um ambiente de livre comércio, exigindo cada vez mais uma perspectiva multidimensional de análise. No âmbito econômico, Ambastha e Momaya (2004) e Cerrato e Depperu (2011) basearam suas investigações nos novos desafios e oportunidades que firmas, indústrias e nações passaram a enfrentar no início do novo milênio, em diferentes contextos.

Os estudos de competitividade destacam que o termo é de difícil conceituação (Anca, 2006; Ambastha e Momaya, 2004; Shilbury, 2012; Cerrato e Depperu, 2011; Jiang e Shen, 2010; Mendoza, Jurado e Contigiani, 2009). Para Anca (2006):

Ainda não há uma visão comum em relação ao conceito da competitividade [...]: sua definição deve compreender a habilidade de venda nos mercados internacionais e a efetiva competição em nível global. Apesar das confusões acerca da definição do conceito de competitividade, a literatura econômica mostra alguns aspectos importantes:

- não há perspectiva teórica complexa o bastante para a definição do termo;
- competitividade significa fatores e condições qualitativas e quantitativas;
- competitividade têm diferentes dimensões: nacional, regional e local;
- competitividade é explicada por múltiplos fatores. (Anca, 2006. p. 42)

Ao tratar a competitividade especificamente de cidades e regiões (Jiang e Shen, 2010 e 2013; Kresl e Singh, 2012; Caragliu, Del Bo e Nijkamp, 2011) os estudos procuram basicamente indicadores e direcionadores da capacidade de atrair negócios, residentes e visitantes, como destacado por Van den Berg e Braun (1999), com ênfase nos fatores geradores de crescimento urbano inteligente e sustentável. Cidades que ignorarem o aumento da competitividade estarão destinadas a um futuro de marginalização e estagnação (Kresl e Singh, 2012). Yu, Gu e Chen (2005) definem a competitividade urbana como a capacidade de atrair, capturar, controlar, dominar e transformar recursos durante o desenvolvimento urbano, e à capacidade de gerar riqueza, desenvolvimento do padrão de vida e a manutenção de desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, Jiang e Shen (2010) salientam que o conceito de competitividade, quando aplicado a entidades como cidades, deve ser considerado de forma diferente por serem sistemas social-ecológicos, mais complexos do que as unidades de negócios analisadas no

contexto da competitividade das firmas. Custos sociais ou ambientais (externos) gerados pelas atividades das firmas geralmente não são considerados o cálculo de sua competitividade, exceto quando esse tipo de custo precisa ser incluso nos cálculos de custo-benefício, devido às leis e regulações existentes nesse sentido.

Assim, na análise da competitividade enquanto qualidade geradora de resultados (Cerrato e Depperu, 2011), pode-se observar na literatura diferentes indicadores e estratégias para o alcance da competitividade. Ambastha e Momaya (2004) citam os processos de transformação de artefatos naturais e de infraestrutura como fontes de competitividade, já que ajudam a identificar a importância e o desempenho corrente de áreas como gestão estratégica, recursos humanos, gestão operacional e gestão tecnológica (Ambastha e Momaya, 2004, p. 46). Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011) também indicam a importância de um *framework* estratégico, considerando variáveis como a infraestrutura (capital físico), e ainda a transmissão de conhecimento e a infraestrutura social (capital humano e social) como principais determinantes para a competitividade urbana, nesse caso, no contexto da competitividade das cidades.

As ações estratégicas destacadas nos estudos incluem as políticas empreendedoras e antecipatórias, com a utilização de ferramentas de marketing estratégico na gestão urbana, como citadas por Van den Berg e Braun (1999). Lefebvre e Roullet (2011) citam a realização de megaeventos esportivos como instrumentos para alavancar o perfil competitivo das cidades. Da mesma forma Xiaoyan e Chalip (2006) também sugerem do ponto de vista econômico, a utilização dos eventos esportivos para a capacidade de atrair visitantes que alimentam o comércio e negócios locais (gastos com alimentação, estadia, *souvenirs*, ingressos), gerando empregos e ajudando a desenvolver a imagem da cidade, também como destino turístico. E Kresl e Singh (2012) consideram como determinantes estratégicos a efetividade da administração pública, estratégia urbana, cooperação público-privada e flexibilidade institucional, além dos determinantes econômicos, ao observar a variação de indicadores de competitividade ao longo do tempo, de 23 áreas metropolitanas norte-americanas, classificadas por órgãos oficiais do governo.

O estudo de Kresl e Singh (2012) inicia com a adoção de três variáveis, com a evolução medida durante os anos de 1977 a 2002: remuneração do trabalho, vendas no varejo e serviços profissionais. A variação da remuneração retrata o aumento da produtividade. O aumento de vendas de varejo indica crescimento populacional e/ou de renda pessoal e é considerado por não residentes como um atrativo para cultura, recreação, compras e, em geral, para uma experiência urbana. Serviços profissionais – *designers*, engenheiros, serviços financeiros, consultores etc.– são requeridos para cidades em processo de transição econômica sustentável nas décadas futuras.

Kresl e Singh (2012) desdobram os determinantes de competitividade e obtêm uma segunda série de indicadores, relacionados ao percentual da população com mais de 25 anos com curso superior completo:

a cidade deve garantir que esses indivíduos tenham sua segurança pessoal assegurada por baixos índices de criminalidade. As autoridades devem atuar também para garantir **oportunidades adequadas de atividades de lazer, incluindo estruturas de recreação e eventos culturais**. Finalmente, o sistema de transporte deve satisfazer às necessidades dos trabalhadores no nível superior (p. 248, grifo dos autores).

Nesse sentido o esporte pode contribuir para a competitividade urbana, ao promover bem estar pessoal ao indivíduo sob a influência constante das dinâmicas urbanas. Os equipamentos esportivos, a oferta de programas de fomento ao esporte, as atividades físico-esportivas dirigidas e eventos esportivos diversos possibilitam as atividades de lazer, citadas por Kresl e Singh (2012), como fatores que contribuem para o crescimento sustentável das

idades. A infraestrutura de transportes também citada pelos autores, pode ser elencado como legado permanente e tangível a ser gerado por megaeventos esportivos.

No entanto, a falta de um planejamento adequado pode resultar em queda da competitividade de uma cidade, gerando impactos socioeconômicos negativos a médio e longo prazo. O estudo de Chorianopoulos et al. (2010) mostrou os efeitos do planejamento espacial urbano da cidade de Atenas resultantes das intervenções na infraestrutura realizadas para os Jogos Olímpicos de 2004. As prioridades adotadas alteraram a direção do crescimento urbano, principalmente da área metropolitana de Atenas, causando uma mudança no uso do território e aumentando a tendência de crescimento da área periférica de forma desordenada.

Entre os trabalhos consultados, observou-se ainda, críticas a abordagens de competitividade que consideram exclusivamente variáveis econômicas, como as feitas por Jiang e Shen (2010), que apresentam um modelo que inclui a dimensão social e a ambiental. Além de indicadores de competitividade social, que adotam variáveis relacionadas a recursos humanos e educação, qualidade de vida, nível de desenvolvimento urbano e operações e iniciativas governamentais, observa-se a crescente preocupação com relação à dimensão ambiental, grave custo gerado pelo rápido crescimento urbano enfrentado pelas principais cidades chinesas. O trabalho adota como componentes de competitividade urbana, variáveis como o grau de ruído, áreas verdes, resíduos industriais, qualidade do ar e outros indicadores específicos da China, onde o estudo foi realizado. Essa perspectiva corrobora os apontamentos feitos por Kresl e Singh (2012) a respeito da influência dinâmica e interrelação de fatores diversos que compõem a competitividade urbana.

2.2 Competitividade do esporte no contexto da administração pública – a competitividade da gestão pública do esporte

Organizações do esporte inseridas no ambiente das cidades, também enfrentam o desafio de desenvolver/alcançar competitividade. E também nos estudos no âmbito do esporte, observa-se uma confusão conceitual importante acerca do termo. Slack (1996) já salientava, no final dos anos 1990, a concentração de estudos relacionados à competitividade esportiva, ou seja, relacionada principalmente aos elementos influenciadores do desempenho esportivo. Essa confusão envolvendo o termo competitividade se deve, segundo Shilbury (2012), à ligação direta entre a competição e a definição do esporte, historicamente relacionado ao desempenho esportivo “dentro do campo”. Muito da ambiguidade observada na conceituação da competitividade das organizações esportivas pode ser atribuída ao sentido comum do termo competição, entendido como medida de superioridade, principalmente no âmbito do esporte de alto rendimento.

Nesse sentido, são poucos os estudos encontrados na literatura que relacionam os termos competitividade e gestão do esporte. Entre os trabalhos consultados, observa-se basicamente a preocupação em investigar formas de aumento da capacidade operacional e estratégica de organizações com ou sem fins lucrativos. A revisão da literatura feita por Shilbury (2012) é um dos estudos encontrados, no qual o autor observou a demanda pela formulação e implantação de estratégias no âmbito das organizações esportivas. Ferkins e Shilbury (2012) e Winand, et al. (2011) apontam a capacidade de desempenho organizacional como principais determinantes da competitividade das organizações de gestão do esporte.

Também no caso da gestão do esporte observa-se que são inúmeras as variáveis determinantes e influenciadoras da competitividade. Pessoas capacitadas, um quadro de referência para a adoção de ações estratégicas, processos eficientes dentro dos conselhos e uma rede de relacionamentos regionais eficientes são apontados por Ferkins e Shilbury (2012) como variáveis principais. Winand et al., 2011 destacam a combinação de meios (determinantes do desempenho como habilidades humanas e administrativas) e fins (objetivos

estratégicos) das organizações, na tentativa de identificar elementos geradores de competitividade de organizações do esporte sem fins lucrativos. Já para De Saá Guerra et al. (2012) e Soebbing e Mason (2009), as práticas institucionais são apontadas como essenciais para o equilíbrio competitivo e imprevisibilidade no esporte, que levam à criação de oportunidades de negócios e acordos comerciais diversos no caso de organizações profissionais do esporte.

Por sua vez, observa-se uma responsabilidade direta do poder público em relação ao esporte. A Constituição federal de 1988 define que cabe ao Estado fomentar as diferentes manifestações do esporte como garantia de direitos essenciais do indivíduo. O ministério do esporte (ME) é o órgão responsável pela construção da política nacional de esporte, que apresenta como missão o desenvolvimento do esporte de alto rendimento e ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano. Para isso, organiza suas ações entre a secretaria nacional de esporte, educação, lazer e inclusão social (Snelis), e a secretaria nacional de esporte de alto rendimento (Snear), e a secretaria nacional de futebol e defesa dos direitos do torcedor.

Cabe às secretarias nacionais ações de formulação, coordenação e implantação de políticas específicas a cada tipo de prática esportiva, garantindo ações de planejamento, avaliação e controle dos programas, projetos e ações em todo o território nacional. Entre essas ações estão previstas a prestação de cooperação técnica, assistência financeira complementar a outros órgãos da administração pública, além da articulação com demais segmentos da administração pública federal para a execução de ações integradas com instituições de ensino e pesquisa, organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, e governos estrangeiros para o desenvolvimento do esporte.

A gestão pública, portanto, é importante para a atividade do esporte enquanto formulador de políticas públicas para os diferentes grupos de interesse, como a população de áreas de vulnerabilidade social, pessoas com deficiências, idosos, entre outros, criando oportunidades diversas em relação à infraestrutura física, social e de gestão, auxiliando estados e municípios que não contam com recursos físicos e de conhecimento exigidos para tal. Além disso, os ganhos sociais resultantes dos programas de fomento ao esporte podem incentivar o aumento do número e retenção de alunos na rede de ensino formal, refletindo em ganhos futuros para uma força de trabalho mais capacitada intelectual e socialmente.

Contudo, diversos estudos no âmbito da administração pública apontam para a necessidade do desenvolvimento da competitividade do Estado (Rodrigues, 2007; Bezes et al., 2012; Wosniak e Rezende, 2012; Cheung, 2013). Grande parte das demandas relaciona-se à baixa qualidade, além da ineficácia e ineficiência na prestação de serviços pela administração pública, tradicionalmente marcada pela centralização, alta hierarquização, burocracia e altos custos (Äijälä, 2001; Rodrigues, 2007; Wosniak e Rezende, 2012).

Nesse sentido, estudos como de Rodrigues (2007) e Wosniak e Rezende (2012) defendem a adoção de práticas e ferramentas características de agentes privados na gestão pública. O modelo da *nova gestão pública*, difundida no final dos anos 1990, propõe o foco nos resultados em lugar dos processos, com a adoção de estratégias que levem a um perfil mais enxuto e flexível, gerando maior agilidade e eficiência dos governos com a profissionalização dos serviços. O objetivo é oferecer maior autonomia gerencial, descentralização, propiciando um maior controle e em consequência, maior eficiência na alocação de recursos públicos.

Osborne, Radnor e Nasi (2012) por sua vez, apontam duas falhas principais na abordagem adotada até então pela maioria dos estudos. Em primeiro lugar, não é mais possível continuar com o foco somente nos processos administrativos ou na gestão

intraorganizacional. Ao invés disso, estes focos devem ser integrados em um paradigma mais amplo que enfatize a governança das relações interorganizacionais (e intrasetoriais) e a eficácia nos *sistemas* de prestação de serviços públicos, ao invés das organizações de serviços públicos distintas. O segundo argumento é que muito da teoria da gestão pública contemporânea tem sido baseada conceitualmente nas pesquisas “genéricas” de gestão, conduzidas pelo setor industrial e não dos serviços.

Com base nesses dois argumentos, Osborne, Radnor e Nasi defendem o modelo do *New Public Governance* (NPG), que adota um quadro conceitual mais amplo para a gestão e administração públicas. O modelo, também defendido por Cheung (2013), defende uma gestão pública dirigida a um propósito, entendendo que a maioria dos "produtos públicos" (sejam eles fornecidos pelo governo, pelo terceiro setor, ou pelo setor privado) deve ser entendida na verdade como "serviços públicos", e não "produtos públicos". A prestação de serviços na saúde, no esporte, educação, serviços de suporte econômico e de negócios, desenvolvimento e regeneração da comunidade, por exemplo, são todos serviços, e não produtos concretos, ou seja, intangíveis, direcionadores de processos e baseados em uma premissa do que será fornecido.

Os autores salientam que mesmo elementos concretos, como as tecnologias de informação, não devem ser vistos como produtos públicos, já que são requeridos como suporte e possibilitam o fornecimento de serviços públicos intangíveis e processos direcionadores de serviços. Sugerem, portanto, a adoção de uma lógica “serviço-dominante”, rejeitando o erro fatal contido na teoria do “produto-dominante”, corrente na gestão pública atual. Portanto, conforme esse estudo, a definição desse propósito deve orientar a definição das diretrizes e prioridades a serem adotadas pela administração e gestão pública do esporte em nível local, norteando as decisões estratégicas sobre os investimentos nas diferentes vertentes do esporte, observados os deveres do Estado, e a alocação responsável e eficiente das verbas públicas para uma melhor qualidade na prestação dos serviços.

Vale ainda ressaltar a crise de governabilidade enfrentada atualmente no contexto chinês que, segundo Cheung (2013), deve-se à perda da confiança política e ausência de políticas de responsabilidade. O autor sugere que problemas estruturais internos, fundamentais para a governança pública, sejam considerados não apenas reproduzindo modelos externos, mas priorizando a confiança e a governabilidade na agenda de discussões. A perda de autonomia por parte dos servidores públicos (Bezès et al., 2012), assim como os problemas decorrentes da forma do vínculo empregatício no setor público, que não proporciona perspectiva de evolução profissional, ressaltam a forte influência de fatores sociais e ambientais na eficiência da governança pública (Äijälä, 2001).

Portanto, observadas a diretriz estabelecida pela Constituição em relação ao esporte e a missão e ações delineadas pelas Secretarias nacionais para o desenvolvimento do esporte no território nacional, o modelo da *Nova Governança Pública* foi considerado para a observação de possíveis contribuições para a competitividade na gestão pública do esporte em nível local que este artigo se propôs a levantar.

3. Procedimentos metodológicos

O desafio de identificação dos elementos e práticas de competitividade local na gestão pública do esporte, e as possíveis contribuições das práticas de competitividade na atividade do esporte no contexto da administração pública, com vistas ao desenvolvimento da competitividade urbana proposto neste artigo, exigiu a realização de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com o uso do método qualitativo de análise. Exploratória devido ao fato do tema da competitividade urbana não ter sido explorada anteriormente no que diz respeito à NPG, principalmente no contexto do esporte, comprovada através da observação da

produção científica internacional, disponível sobre a competitividade nos diferentes âmbitos que versam sobre o tema.

O método utilizado foi o qualitativo, conforme indicado por Creswell (2010) para investigações que exigem o emprego de diferentes concepções filosóficas, estratégias, e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. O estudo de caso foi escolhido conforme recomendações de Yin (2010), indicado para pesquisas que exigem um olhar aprofundado de fenômenos sociais complexos, individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso da secretaria de esporte e lazer do município de São Bernardo do Campo com o intuito de observar a forma de apresentação dos elementos de competitividade urbana identificados pela revisão literária realizada, no contexto da gestão pública do esporte, convergindo os estudos realizados no âmbito da economia, da administração e da gestão pública.

2.3 Coleta de evidências e critérios de seleção da amostra

Para a revisão da literatura, foram consultados trabalhos disponíveis na base de dados do portal Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), resultante da pesquisa por termos em língua inglesa, associados à competitividade, competitividade urbana, gestão pública, gestão do esporte, e gestão pública do esporte em nível local, com o objetivo de elencar elementos comuns ao tema, propiciando a definição das questões específicas de pesquisa, os dados a serem coletados e a perspectiva de análise, de acordo com a proposição de estudo estabelecida.

Também foi realizada a pesquisa documental de fontes secundárias com a análise do planejamento estratégico, registros de atendimento, e dados da lei orçamentária anual, documentos esses disponibilizados pela SESP e disponibilizados no site da prefeitura. Foram observados ainda, dados demográficos e sociais do município disponibilizados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Como estratégia adicional, foi realizada também a pesquisa de dados primários, com a realização de entrevistas semiestruturadas com o Secretário de Esportes José Alexandre Pena Devesa, e os coordenadores do setor de alto rendimento esportivo Mauro Roberto Bassoli, a coordenadora de Projetos Esportivos de Inclusão Social Meire Marchi Dantas, e o coordenador dos programas esportivos mantidos pela secretaria Rogério Toto.

A atuação direta no planejamento, operacionalização e avaliação/monitoramento das ações da SESP, formação profissional em Educação Física e larga experiência na área do esporte, com mais de 20 anos de efetivo exercício na administração pública do esporte foram os critérios norteadores da escolha dos entrevistados.

Quarta cidade com maior população no estado de São Paulo (765.463 habitantes), e com o quinto maior índice de produto interno bruto (PIB) *per capita* R\$ 35.680,05 do estado, São Bernardo do Campo tem histórico de crescimento econômico e social baseado em seu forte polo industrial, principalmente o automobilístico. Localizado a sudoeste da região metropolitana de São Paulo, faz divisas com as cidades de São Vicente, Cubatão, Santo André, São Caetano do Sul, Diadema e São Paulo. Com uma extensão territorial de 408,773km², tem 75,82km² pertencentes à represa Billings e 53,7% de seu território compostas de áreas de proteção aos mananciais, e com vegetação na região próxima da Serra do Mar característica da Mata Atlântica original, características ambientais com grande potencial para a competitividade urbana, critérios adotados para a escolha do município.

Também foi considerada a adoção do esporte de alto rendimento como ação estratégica de destaque na política pública do município visando o aumento da visibilidade da cidade, e as várias parcerias estabelecidas com o governo federal e confederações esportivas nacionais para o financiamento de programas e o investimento em infraestrutura do esporte. Obras de

construção e reforma de equipamentos esportivos com padrão internacional, têm viabilizado a realização de grandes eventos esportivos e a estruturação para o desenvolvimento do esporte no município.

Assim, a partir da literatura consultada, foram observados os elementos e práticas de competitividade exigidas enquanto instrumento direcionador de ganhos para a organização/atividade, e enquanto objetivo substantivo a ser alcançado. O quadro 1 apresenta a síntese dos elementos direcionadores e as práticas exigidas para a competitividade conforme a obra consultada, assim como as principais variáveis apontadas pelos autores, o que possibilitou a observação dos pontos convergentes entre as diferentes perspectivas da competitividade, norteando a coleta, classificação e análise dos principais grupos de evidências.

Perspectiva da competitividade	Elementos / práticas	Variáveis	Obra
Organizações / Cidades	Infraestrutura física	Tecnologias de informação e comunicação, instalações, equipamentos, recursos financeiros, etc.	Anca (2006); Jiang e Shen (2010); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011), Winand et al. (2011)
	Infraestrutura social	Recursos humanos, educação, capacitação.	Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011), Jiang e Shen (2013), Ferkins e Shilbury (2012); Winand et al. (2011)
	Ações estratégicas	Processos de transformação de recursos; avaliação de recursos humanos; Gestão operacional e tecnológica; Rede de relacionamentos regionais;	Ambastha e Momaya (2004), Ferkins e Shilbury (2012), Winand et al. (2011)
	Desempenho econômico	Fatores econômicos	Jiang e Shen (2010)
	Ações governamentais	Fatores institucionais	Anca (2006); Jiang e Shen (2010 e 2013)
	Localização geográfica	Fatores ambientais	Cerrato e Depperu (2011); Kresl e Singh (2012), Jiang e Shen (2010 e 2013)
	Qualidade de vida	Nível de desenvolvimento urbano, qualidade ambiental.	Jiang e Shen (2010 e 2013)
Esporte	Desempenho organizacional / gestão estratégica	Recursos humanos; quadro de referência e objetivos estratégicos; processos; rede de relacionamentos regionais;	Ferkins e Shilbury (2012); Winand et al. (2011)
		Práticas institucionais	De Saá Guerra et al. (2012); Soebbing e Mason (2009)
Gestão Pública (segundo a NGP)	Qualidade na prestação de serviços	Governança e eficácia das relações interorganizacionais e intersetoriais (gestão dirigida à prestação de “serviços públicos”);	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013)
		Confiança e políticas de responsabilidade.	Cheung (2013)

Quadro 1. Elementos e práticas de competitividade organizacional, urbana, do esporte e da gestão pública identificados na literatura. Fonte: elaborado pelos autores.

A coleta de evidências foi realizada com base no quadro 1, de modo a identificar:

Categoria 1. Elementos e práticas necessárias para o desenvolvimento do esporte pela SESP, ou seja, para a competitividade da gestão pública do esporte, na perspectiva de objetivo substantivo a ser alcançado pela gestão pública municipal. O foco adotado nesta categoria foi

o desempenho organizacional e a gestão estratégica, voltadas ao aumento da qualidade na prestação de serviços, como observados nas perspectivas de competitividade do esporte e da gestão pública, e os elementos e práticas abordadas pelos autores que tratam da competitividade das firmas e organizações presentes na dinâmica urbana das cidades, conforme apresentados no quadro 1.

Categoria 2. Formas de contribuição do esporte para a dinâmica urbana, ou seja, para a competitividade urbana, na perspectiva de qualidade geradora de benefícios e equalizadora de custos sociais gerados pelo crescimento urbano. O foco nesta categoria direcionou-se às práticas que englobam fatores econômicos, sociais, institucionais e ambientais, sob a ótica das abordagens do NPG.

A seguir, a apresentação e análise das evidências coletadas pela pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com o Secretário de Esporte e os coordenadores dos setores de alto rendimento esportivo, de projetos esportivos de inclusão social, e de formação esportiva.

4. Evidências e discussão

Categoria 1: elementos e práticas de competitividade da SESP (desempenho organizacional e gestão estratégica)

- Planejamento estratégico

Missão: formular e programar políticas públicas inclusivas e de afirmação do esporte e do lazer como direitos sociais, colaborando para o desenvolvimento humano e para a melhoria da qualidade de vida em São Bernardo do Campo (Fonte: www.saobernardo.sp.gov.br).

O discurso de todos os profissionais consultados destaca a missão estabelecida para suas ações. A coordenadora de projetos de inclusão social cita a capacidade de dinamismo que o esporte oferece à cidade através da oferta de oportunidades esportivas diversas que beneficiam diretamente o munícipe de diferentes faixas etárias, condição social, física e cultural. O coordenador da área de esportes de alto rendimento complementa esta visão salientando as contribuições enquanto forma de entretenimento, e o valor agregado à cidade através de resultados expressivos alcançados pelas equipes representativas.

Portanto, para o cumprimento da missão da SESP, as ações estratégicas giram na direção do aumento da capacidade de atendimento e da qualidade dos serviços prestados a uma grande variedade de público.

Quadro de referência estratégico: variável de competitividade segundo Ferkins e Shilbury (2012), faz parte do planejamento plurianual da Prefeitura municipal, para o período 2014-2017. O documento apresentado pelo próprio secretário de esportes contém os objetivos, justificativas, ações, metas, além dos indicadores e unidades de medida para avaliação (quantitativa), e a evolução das projeções de gastos anuais, elencados de acordo com os departamentos e seções que compõem a SESP. Demonstra uma orientação da prefeitura à prestação de serviços públicos, conforme o NPG (Osborne, Radnor e Nasi, 2012), facilitando a convergência de esforços para o planejamento e avaliação das ações das diferentes secretarias e seções, voltadas ao propósito central da administração.

Ações estratégicas: variável de competitividade destacada principalmente nos estudos consultados que tratam da competitividade de firmas e organizações de diferentes áreas. No caso da SESP, tem como objetivo geral o desenvolvimento do programa de gestão intersetorial das políticas de esporte, lazer, cultura, educação integral e promoção da saúde, visando atuação descentralizada nas vinte regiões de planejamento da cidade, garantindo a oferta regular de espaços e atividades aos diferentes grupos etários. A justificativa apontada no documento cedido pelo secretário de esportes está na necessidade de aprimorar os espaços e atividades de esporte e lazer do município para a democratização do acesso ao esporte.

- ✓ Fomento à prática esportiva: realizado pelos programas esportivos de inclusão social. O programa Segundo Tempo (PST) do Ministério do Esporte desenvolve o esporte educacional com atividades esportivas regulares para crianças, jovens e pessoas com deficiência; o programa Tempo de Escola é direcionado aos alunos (ciclo fundamental I - 8 a 11 anos) da rede municipal de ensino no contra turno escolar, ação intersetorial com a Secretaria Municipal de Educação.
- ✓ Desporto de rendimento: procura qualificar o sistema esportivo existente, articulando as dimensões do esporte de rendimento, educacional e de participação, aumentando o número de atletas que representam a cidade em competições esportivas oficiais, e o número de atletas beneficiados pelo fundo de assistência ao esporte.
- ✓ Desporto comunitário: objetiva garantir a oferta regular de cursos esportivos em todas as regiões da cidade. O programa Esporte e Lazer na Cidade – Vida Saudável (PELC) também do Ministério do Esporte oferece atividades esportivas e de lazer para adultos, pessoas idosas e com deficiência, voltado para a criação de um canal de comunicação com a comunidade, visando reconhecer demandas e o desenvolvimento de autonomia e potenciais econômicos e sociais na comunidade.
- ✓ Infraestrutura física: o plano de reforma e modernização das unidades esportivas é uma ação destinada ao Departamento de Administração e Manutenção de Próprios Esportivos.
- ✓ Lazer: Ações de projetos como o “Expresso Lazer” e “Tempo de Férias”, que procuram garantir o acesso da população às quadras poliesportivas da rede municipal de ensino para ações de esporte e lazer com atividades eventuais.

De acordo com o secretário de esportes, as ações intersetoriais estabelecidas com outras secretarias da administração pública municipal são planejadas em reuniões de um grupo intersetorial (GI), que conta com a participação de representantes de quase todas as secretarias, onde são discutidas ações integradas na cidade. Contudo, o principal articulador de parcerias entre a SESP e potenciais colaboradores, é o próprio prefeito municipal que na atual gestão procura concentrar esforços para obter fontes de financiamento variadas para o atendimento das principais demandas da população que muitas vezes exigem ações e iniciativas intersetoriais para a sua solução. Além disso, ainda de acordo com o secretário de esportes, a atuação direta do prefeito municipal é essencial pela credibilidade junto à iniciativa privada e obtenção de preferências políticas junto aos níveis superiores de governo.

Gestão operacional: o desenho organizacional da SESP procura contemplar os diferentes âmbitos de prestação de serviços no esporte, considerando os tipos de prática, grupos de municípios e faixas etárias, seguindo a responsabilidade do poder público de prestação de serviços de esporte aos diferentes grupos da população. O Departamento de esporte e lazer é subdividido em divisão de lazer, divisão de manutenção, materiais e eventos, e a divisão de educação e desporto. A divisão de lazer é subdividida em seções de difusão do lazer e de ação comunitária. A divisão de manutenção, em seções de administração e manutenção dos centros esportivos, de controle de materiais e transportes, e de apoio a eventos esportivos, ou seja, de caráter essencialmente operacional. A divisão de educação e desporto é subdividida em seção de educação e formação esportiva, seção de desporto de rendimento, e seção de apoio de ajustes e convênios.

- Recursos

Infraestrutura física: objetiva o aumento da capacidade de atendimento dos programas e ações permanentes e eventuais, bem como a recuperação de áreas degradadas e alta vulnerabilidade social.

A lista da estrutura física e material, divulgada no site da prefeitura municipal cita dois estádios (equipamentos próprios municipais), nove ginásios de esportes: (seis ginásios poliesportivos e três centros de convivência, distribuídos em nove bairros), 55 clubes

conveniados, distribuídos em 39 diferentes bairros do município, além de centros de recreação esportiva, sendo um ginásio e nove centros recreativos esportivos, distribuídos em oito bairros do município.

Além desta lista, conforme declaração informações prestadas pelo coordenador de esportes de alto rendimento, foram construídos pela atual gestão da SESP o Centro de Referência de Atletismo, o Centro de Referência da Ginástica Artística, o Centro de Referência do Handebol, e o Centro de Referência da Canoagem, servindo de base de treinamento das seleções nacionais. As parcerias com o governo federal e confederações esportivas nacionais possibilitam agregar valor ao município e potencializar as atividades do esporte de alto rendimento na região.

Na tabela 1 é apresentada a previsão de custos para o ano de 2014, com as fontes de financiamento que mostram o repasse orçamentário anual da prefeitura municipal, a projeção de recursos a serem captados via leis de incentivo fiscal estadual e federal, e os repasses do fundo de assistência ao esporte.

FUNÇÃO	SUB-FUNÇÃO	ORÇAMENTO MUNICIPAL	LEIS DE INCENTIVO	GOVERNO FEDERAL	FAE	TOTAL
ESPORTE E LAZER	Desporto de rendimento	4.184.000	7.000.000	500.000	1.750.000	13.434.000
	Desporto comunitário (cursos regulares)	548.000		393.000		941.000
	Lazer (cursos regulares)	268.000		276.000		544.000
	Lazer (atividades eventuais)	665.000		1.000	1.000	667.000
	Lazer (escolas abertas)	285.000				285.000
	Manutenção equipamentos	1.300.000				1.300.000
	Revitalização equipamentos	2.100.000	7.000.000	3.600.000	1.751.000	5.700.000
TOTAL SESP (2014)		9.350.000	7.000.000	4.770.000	1.751.000	22.871.000

Tabela 1. Previsão orçamentária da Secretaria de Esporte e Lazer (valores em Reais). Fonte: relatório interno cedido pela administração.

Os dados são aqui apresentados como forma de análise da distribuição dos recursos entre as ações programadas e as fontes de financiamento, sendo que não estão previstos aumentos significativos nos valores referentes ao restante do período até o ano de 2017. Segundo o secretário de esporte, os valores previstos fornecem apenas uma previsão dos recursos disponíveis, visto que os valores podem variar conforme a arrecadação municipal e outras contingências que podem envolver a captação de recursos dos projetos aprovados.

Contudo, chama a atenção a grande diferença na proporção dos valores destinados ao esporte de alto rendimento e as demais manifestações do esporte, denominadas sub-funções no quadro apresentado. De acordo com o secretário, esta diferença é em grande parte atribuída aos altos custos exigidos para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, em comparação às ações de fomento e lazer através do esporte.

A justificativa observada está nos objetivos traçados para cada ação, sendo em última análise, um conjunto de escolhas políticas da gestão. O esporte de alto rendimento, por exemplo, é citado pelo coordenador do programa como instrumento de lazer e co-criação de valor da cidade através do esporte. Vale destacar que na revisão da literatura realizada não foram encontradas evidências que possibilitem a determinação de critérios técnicos para nortear o investimento municipal, assim como evidências que permitam quantificar o retorno do investimento nas diferentes dimensões influenciadas pelo esporte.

Um dos principais critérios adotados para o estabelecimento de prioridades e avaliação está no público atendido:

- ✓ Atletas: 1.200 atletas de alto rendimento que representam o município em competições esportivas oficiais;
- ✓ Alunos atendidos por cursos regulares: 14.000 no desporto comunitário, e mais 10.600 em programas de atividades físicas para idosos;
- Municípios atendidos por atividades eventuais: 120.000 em eventos.

Infraestrutura social: essencial para o aumento da capacidade e qualidade dos serviços prestados pela SESP.

- ✓ Recursos humanos: a secretaria de esporte atua com servidores do quadro estatutário da prefeitura, profissionais contratados por tempo determinado para atuar em programas oriundos do governo federal, e funcionários comissionados de cargos de confiança. Além disso, todos os cargos de chefia e coordenação têm exigência de formação universitária correspondente à função atribuída.
- ✓ Capacitação profissional: acontece através de cursos de capacitação e formação continuada para os servidores municipais. Além disso, a prefeitura municipal conta com um centro de formação profissional que também oferece cursos regulares aos servidores públicos em geral.
- ✓ Avaliação e monitoramento: os programas desenvolvidos pela SESP mantêm programa de capacitação presencial ou à distância, além da capacitação continuada para profissionais efetivos da secretaria. O monitoramento, segundo os coordenadores consultados, é feito presencialmente e através de relatórios que devem ser apresentados pelos servidores, com critérios estabelecidos pela gestão.

Categoria 2: Contribuições do esporte para a competitividade urbana

A capacidade da cidade de oferecer uma boa experiência urbana, aos seus residentes e visitantes, citado por Kresl and Singh (2012) como fator de competitividade urbana pode ser atribuída às diferentes opções de lazer que o esporte pode proporcionar ao cotidiano do munícipe e do visitante que por ventura vier a consumir o esporte enquanto praticante ou expectador de grandes eventos esportivos, observado no conceito de “cidade ativa” defendido pela SESP. A boa experiência urbana é composta por um conjunto de elementos da dimensão sócio-econômica e ambiental.

Se considerada a dimensão social tratada por Jiang e Shen (2010), podemos observar contribuições do esporte no desenvolvimento de valores de convívio social e participação popular, desenvolvidos pelos programas de inclusão social. As aulas de educação física e atividades esportivas contribuem com valores essenciais para a cidadania e crescimento individual e coletivo nas crianças e adolescentes e os diferentes grupos de interesse atendidos.

De acordo com os profissionais consultados, o PELC tem o importante papel no âmbito social e até mesmo econômico, por ter um olhar específico para as necessidades e demandas da comunidade, possibilitando um espaço para reflexão a respeito destas questões, capacitando à formação de um “conselho gestor” que é acompanhado durante a execução do programa, buscando preparar o grupo para a sua autonomia e ação contínua na busca de soluções para as demandas da comunidade, inclusive potencializando economias artesanais ou na identificação de potencialidades.

Ainda como contribuição indireta no âmbito econômico da cidade, as ações de programas como o PST e o Tempo de Escola possibilitam aos pais e responsáveis dos alunos atendidos a diminuição de custos com “cuidadores” podendo se dedicar com maior tranquilidade e eficiência às suas atividades profissionais, trazendo ainda contribuições para a comunidade à longo prazo gerados pela melhora da qualidade de vida da população.

Na dimensão ambiental, a contribuição do esporte vem também de recuperação de áreas degradadas e adequações do espaço físico da cidade, pensadas para o desenvolvimento de ações, permanentes ou eventuais, dirigidas a um grande número de pessoas da comunidade, como a implantação de ciclovias, a restauração de áreas verdes, recuperação de lagos e rios para atividades aquáticas (como realizada na região do Estoril que abrigará o centro de treinamento das seleções de canoagem), e alterações diversas para possibilitar a prática de esportes ao ar livre.

Já com relação à capacidade das cidades em atrair negócios e visitantes, essa contribuição vem atrelada à construção e gestão de equipamentos esportivos (infraestrutura física) criando condições que favorecem o intercâmbio com profissionais de diferentes áreas envolvidos na organização de grandes eventos esportivos, parcerias com a iniciativa privada e órgãos de pesquisa e desenvolvimento, podendo ainda refletir em ganho de visibilidade ao agregar valor à cidade.

Nesse sentido o município de São Bernardo, defende o investimento realizado para a construção e reforma das grandes instalações esportivas e centros de treinamento, realizadas com a ajuda financeira do governo federal, e as parcerias técnicas com as Confederações de Atletismo, Ginástica Artística e Handebol. Na opinião do secretário de esportes, as condições estruturais que permitem abrigar grandes eventos esportivos, possibilitam uma maior diversificação das opções de lazer. A revitalização de equipamentos públicos possibilitou a realização de diversos eventos esportivos internacionais como as finais da Liga Mundial de Voleibol e uma etapa do Campeonato Mundial de Handebol, dentre outros. Além disso, funcionam como marketing estratégico para desenvolver uma imagem de confiança e atratividade do município no cenário esportivo nacional e internacional, fortalecendo a competitividade urbana e do esporte do município.

5. Conclusões

A competitividade é certamente um desafio para o estudo das condições de adaptabilidade que organizações de diferentes setores e áreas de atuação enfrentam hoje. A proposta desse estudo nasceu das dificuldades enfrentadas pelos municípios de desenvolver condições para a melhoria da prestação dos serviços à população, em tempos de escassez crescente de recursos e influência de aspectos diversos característicos do ambiente dinâmico das cidades. A escassez de recursos físicos, humanos, financeiros, de conhecimento e habilidades, entre outros, acabam por prejudicar a eficiência e eficácia da gestão pública, e conseqüentemente o papel do Estado de fornecer infraestrutura e processos para a competitividade das firmas e das cidades.

Dessa forma, entendemos que a gestão pública do esporte pode trazer contribuições importantes e visíveis para a competitividade urbana, principalmente como estratégia direcionadora de criação de oportunidades. Apesar do grande apelo popular, as contribuições do esporte para a competitividade urbana ainda é pouco explorada por parte dos pesquisadores, e ao mesmo tempo os gestores públicos anseiam por elementos práticos que justifiquem tecnicamente ações estratégicas necessárias à eficiente prestação de serviços, possibilitando a equalização de influências político-partidárias que muitas vezes norteiam negativamente ações institucionais. Sendo assim, uma base de conhecimentos sólida é essencial para a identificação dos elementos e práticas de competitividade e a relação desses elementos e práticas que podem levar à criação/desenvolvimento da competitividade urbana em nível local e do desenvolvimento do esporte.

Portanto, espera-se que este estudo possa contribuir para o início de uma investigação mais aprofundada da competitividade no âmbito da gestão pública do esporte, que enfrenta já de início, dificuldades devido à ambigüidade conceitual com o aspecto relacionado ao

desempenho do esporte de alto rendimento. Além disso, esperamos contribuir para o estabelecimento de critérios mais claros e objetivos para a destinação do financiamento público nas diferentes formas de manifestação do esporte (alto rendimento, lazer/participação, esporte educativo e inclusão social).

As limitações enfrentadas referem-se principalmente à dificuldade de identificação do grau de influência de aspectos políticos na administração pública e conseqüentemente em sua competitividade. Sugerimos, portanto, a realização de estudos que possibilitem a análise mais aprofundada das contribuições do investimento no esporte, quantificando o retorno social, ambiental e econômico gerado pelo investimento, possibilitando ao gestor e à sociedade um debate acerca das reais prioridades que a gestão pública deve adotar para o alcance da competitividade nas cidades de forma mais saudável e produtiva.

6. Referências

- ADCROFT, A.; TECKMAN, J. Theories, Concepts and the Rugby World Cup: using management to understand sport. **Management Decision**, v. 46. n. 4, p. 600-625, 2008.
- ÄIJAÄLÄ, K. Expert Meeting on the Competitive Public Employer Project. 2001, Paris. Public Sector—An Employer of Choice? **Report on the Competitive Public Employer Project**. 2002. Disponível em: <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>. Acesso em 20 setembro de 2013.
- AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. **Singapore Management Review**, v. 26, n.1. p. 45-61, 2004.
- ANCA, H. Literature Review of the Evolution of Competitiveness Concept. Annals of the University of Oradea: **Economic Science**, v.1, n.1. p. 41-46, 2006.
- BEZES, P.; DEMAZIÈRE, T. L.; PARADEISE, C.; NORMAND, R.; BENAMOUZIG, D., PIERRU, F.; EVETTS, J. New public management and professional in the public sector. What new patterns beyond opposition? **Sociologie du travail**, p. 52, 2012.
- BRASIL. Ministério do Esporte. Disponível em <http://www.esporte.gov.br>. Acesso em 10 de maio de 2014.
- CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NIJKAMP, P. Smart Cities in Europe. **Journal of Urban Technology**, v.18, n. 2. p. 65–82. 2011.
- CERRATO, D.; DEPPERU, D. Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. **The Multinational Business Review**, v.29, n.4. p. 311-331. 2011.
- CHEUNG, A. Public governance reform in Hong Kong: rebuilding trust and governability. **International Journal of Public Sector Management**, v. 26, n. 5, p. 421-436, 2013.
- CHORIANOPOULOS, I.; PAGONIS T.; KOUKOULAS, S.; DRYMONITI S. Planning, competitiveness and sprawl in the Mediterranean city: The case of Athens. **Cities**, v.27, n.4. p. 249-259. 2010.
- DE SAÁ GUERRA, Y.; GONZÁLEZ, J. M.; MONTESDEOCA, S. S.; RUIZ, D. R.; GARCÍA-RODRIGUES, A.; GARCÍA-MANSO, J. M. A model for competitiveness level analysis in sports competitions: Application to basketball. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, v. 391, n. 10, p. 2997-3004, 2012.
- FEDERAL, Senado. Constituição da república federativa do Brasil. **Imprensa Oficial do Estado SA IMESP**, 1988.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D. Good Boards are Strategic: what does that mean for sport governance? **Journal of Sport Management**, n.26. p. 67-80. 2012.
- FLAGESTAD, A.; HOPE, C. A. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. **Tourism Management**, n.22. p. 445-461. 2001.
- HIBBARD, D. R.; BUHRMESTER, D. Competitiveness, Gender, and Adjustments Among Adolescents. **Sex Roles**, n.63. p.142-424, 2010.

- JIANG, Y.; SHEN, J. Measuring the urban competitiveness of Chinese cities in 2000. **Cities**, n. 27. p.307-314. 2010.
- JIANG, Y.; SHEN, J. Wheighting for what? A comparison of two weighting methods for measuring urban competitiveness. **Habitat Internacional**, n. 38. p. 167-174. 2013.
- KRESL, P.; SINGH, B. Urban Competitiveness and US Metropolitan Centres. **Urban Studies**, v. 40, n. 2, p. 239-254. 2011.
- LEFEBVRE, S.; ROULT, R. Formula One's new urban economies. **Cities**, n. 28. p. 330-339. 2011.
- LUCHNER, A. F.; HOUSTON, J. M.; WALKER, C.; HOUSTON, M. A. Exploring the relationship between two forms of narcissism and competitiveness. **Personality and Individual Differences**, n. 51, p. 779-782. 2011.
- MANZANO, N. Competitividad entre metropolis de América Latina. **Revista Eure**, v. 35, n. 106, p.51-78. 2009.
- MENDOZA, E. C.; JURADO, I. O.; CONTIGIANI, A. Z. Competitividad urbana en México: una propuesta de medición. **Revista Eure**, v. 35, n. 106, p. 79-99, 2009.
- MUDRACK, P. E.; BLOODGOOD, J. M.; TURNLEY, W. H. Some Ethical Implications of Individual Competitiveness. **Journal of Business Ethics**, n. 108, p. 347-359. 2012.
- OSBORNE, S.; RADNOR, Z.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-dominant Approach. **American Review of Public Administration**. v. 43, n. 2, p. 135-158, 2012.
- Rodrigues, M. A gestão pública nos governos locais: uma era de mudança e modernização. In: *RCAAP-repositório científico de acesso aberto de Portugal*. 2007. Anais do XII Congresso International Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La administración pública. Disponível em <<http://bibliotecadigital.ipb.pt>>. Acesso em 20 de setembro de 2013.
- SHILBURY, D. Competition: The Heart and Soul of Sport Management. **Journal of Sport Management**. n. 26, p. 1-10, 2012.
- SILTALA, J. New Public Management: The Evidence-Based Worst Practice? **Administration and Society**, v. 45, n. 4. p. 468-493, 2013.
- SLACK, T. From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. **Journal of Sport Management**, n. 10, p. 97-105, 1996.
- SOEBBING, B. P.; MASON, D. S. Managing legitimacy and uncertainty in professional team sport: the NBA's draft lottery. **Team Performance Management**, v. 15, n. 3/4, p. 141-157, 2009.
- VAN DEN BERG, L.; BRAUN, E. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organism Capacity. **Urban Studies**, v.36, n. 5-6, p. 987-999, 1999.
- WINAND, M.; RIHOUX, B.; QUALIZZA, D.; ZINTZ, T. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. **Sport, Business and Management: an International Journal**, v. 1, n. 3, p. 234-251, 2011.
- WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p.796-816, 2012.
- XIAOYAN, X.; CHALIP, L. Effects of hosting a sport event on destination brand: a test of co-branding and match-ups models. **Sport Management Review**, n. 9, p.49-78, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 4ª ed. p.248. 2010.
- YU, T.; GU, C.; CHEN, X. External sources of urban competitive advantages in China. **Chinese Geographical Science**, v. 15, n. 2, p.95-102, 2005.