



GESTÃO E GOVERNANÇA DO ESPORTE

DOCUMENTO NORTEADOR
AOS GESTORES ESPORTIVOS
PARANAENSES

VOLUME 9





GESTÃO E GOVERNANÇA DO ESPORTE

**DOCUMENTO NORTEADOR
AOS GESTORES ESPORTIVOS PARANAENSES**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS

I59g

Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva

Gestão e governança do esporte: documento norteador aos gestores esportivos paranaenses. / Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva, Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado do Esporte, Universidade Federal do Paraná. – Curitiba : UFPR, 2024.

1 recurso eletrônico ; (21 p. : il.). (Coleção O esporte que queremos; v.9)

Responsáveis técnicos da coleção: Fernando Marinho Mezzadri, Natasha Santos-Lise. Coordenadores do programa O esporte que queremos. Secretaria de Esportes do Estado do Paraná: José Alberto de Campos, Joselene N. P. Anjos, Dilson José de Quadros Martins.

ISBN: 978-65-5458-249-0

1. Organização e Administração. 2. Controle financeiro. 3. Esportes - Paraná - Aspectos políticos. 4. Esportes – Legislação. 5. Recreação – Equipamentos e acessórios. 6. Administração de pessoal. 7. Instalações esportivas. I. Mezzadri, Fernando Marinho, 1968- . II. Santos-Lise, Natasha. III. Anjos, Joselene N. P. IV. Martins, Dilson José de Quadros. V. Campos, José Alberto de. VI. Universidade Federal do Paraná. VII. Paraná. Secretaria de Estado do Esporte. VIII. Título.

CDD (22. ed.) : 796

Bibliotecária: Rosilei Vilas Boas - CRB 9/939

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização do Governo do Paraná / Secretaria de Estado do Esporte e da Universidade Federal do Paraná / Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva.

Governo do Paraná

Carlos Roberto Massa Júnior

Governador do Estado

Secretaria de Estado do Esporte

Helio Renato Wirbiski

Secretário do Esporte

Ilsan Augusto Rhoden

Diretoria Geral

Paraná Esporte

Walmir da Silva Matos

Presidência

Bethania Inara Roos de Oliveira

Diretoria Administrativa Financeira

Diretorias Técnicas

Paraná Esporte:

Cristiano Barros Homem d'El Rei

Diretoria de Esporte

Tiago Campos

Diretoria de Inovação

Secretaria de Estado do Esporte:

Rogério Bufrem Riva

Diretoria de Infraestrutura

Clésio de Marins Prado

Diretoria de Promoção do Esporte

Programa O Esporte que Queremos

Coordenação

José Alberto de Campos

Coordenador geral

Joselene N. P. Anjos

Coordenação de Ação Estratégica – Gestão

Dilson José de Quadros Martins

Coordenação Técnica e Marketing

Maíra de Campos

Convênio

Alessandra Gama

Logística

Daniel Gomes

Logística

Paola Andri

Comunicação

Antônio Carlos Dourado

Coordenação da Escola do Esporte

Estrutura Regionalizada

Paulo Cesar Cardoso da Silva

Escritório Regional de Curitiba/Região Metropolitana e

Vinicius Brainta

Litoral

Everson Kubiski

Escritório Regional de Ponta Grossa

Ivan Jacques Marçal

Luis Antônio Olchaneski

Escritório Regional de Cornélio Procopio

Vilmar Aparecido Caus

Escritório Regional de Londrina

Dayane Camillo da Silva

Gilberto Valentim

Escritório Regional de Maringá

Alexandre Custódio Nascimento

Gustavo Henrique de Carvalho Magiotto

Adalberto Carlos Rigobello

Escritório Regional de Umuarama

Rosimeire Aparecida de Caires

Escritório Regional de Campo Mourão

Joaquim José Soares

Willians Kleber Ferreira Presa

Sérgio Correa de Melo

Richarde Cesar Salvador

Jeferson Lazaro Alves

Escritório Regional de Cascavel

Rogério Alves de Oliveira

Ecio Ivan Verona

Escritório Regional de Pato Branco

Delcio Luiz Toniati

Edson Pereira de Andrade

Escritório Regional de Guarapuava

Josuel Alex Ferreira

Hugo Rodrigo Garcia Carvalho

Sergio de Mello Matias

Escritório Regional de Foz do Iguaçu

Roberto Costa Cabral

Raul Nunes Alves

Elizabeth Lopes dos Santos

Valdir Bento de Carvalho

Escritório Regional de Ivaiporã

Elson da Silva Greb

Escritório Regional de Paranavaí

Jorge Adalberto Casagrande

Marcelo Daniel Storck

Escritório Regional de União da Vitória

Universidade Federal do Paraná

Reitor da UFPR

Prof. Dr. Ricardo Marcelo Fonseca

Vice-Reitora da UFPR

Prof^a. Dr^a. Graciela Inês Bolzón de Muniz

Setor de Ciências Biológicas

Prof. Dr. Thales Ricardo Cipriani

Diretor

Prof. Dr. Marcelo de Meira Santos Lima Vice-Diretor:

Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva

Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri

Coordenador

Prof. Dr. Fernando Renato Cavichioli

Vice-Coordenador

Prof. Dr. André Mendes Capraro

Prof. Dr. Ricardo João Sonoda Nunes

Prof. Dr. Wanderley Marchi Júnior

Responsáveis técnicos

Fernando Marinho Mezzadri

Coordenação

Natasha Santos-Lise

Vice-Coordenação

Amanda Maria Dias das Chagas

Isabelle Plociniak Costa

Kaio Julio Zamboni

Katia Bortolotti Marchi

Kelwin Santos Cruz

Laís Cristyne Alexandre dos Santos

Maria Eloísa de Oliveira

Pauline Iglesias Vargas

Suélen Barboza Eiras de Castro

Priscila Zimmermann

Projeto gráfico e diagramação

COLEÇÃO O ESPORTE QUE QUEREMOS

- 1. Política Municipal de Esportes**
Documento Norteador
- 2. Política Municipal de Esportes**
Guia Instrucional
- 3. Conselho Municipal de Esportes**
Documento Norteador
- 4. Conselho Municipal de Esportes**
Guia Instrucional
- 5. Financiamento e Fundo Municipal Para o Esporte**
Documento Norteador
- 6. Financiamento e Fundo Municipal Para o Esporte**
Guia Instrucional
- 7. Legislação e Sistema Municipal de Esporte**
Documento Norteador
- 8. Planejamento Estratégico Institucional do Esporte Municipal**
Documento Norteador
- 9. Gestão e Governança do Esporte**
Documento Norteador
- 10. Elaboração de Projetos Esportivos Municipais**
Documento Norteador
- 11. Política de Esporte do Paraná e Lei Estadual Nº 21.405/2023**

O PROGRAMA O ESPORTE QUE QUEREMOS

O documento que você tem em mãos é o Volume 9 da coleção de documentos elaborados pelo projeto O ESPORTE QUE QUEREMOS – OEQQ, a fim de auxiliar você, gestor, nos primeiros passos para a elaboração de um processo de desenvolvimento do esporte na sua cidade.

Agora que você e sua equipe já compreenderam as principais bases teóricas do planejamento estratégico, iremos avançar para os conceitos básicos sobre a gestão e a governança no esporte. Vamos lá?!

Lembramos que esta ação é realizada pelo programa O ESPORTE QUE QUEREMOS (OEQQ), desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), vinculado à Universidade Federal do Paraná (UFPR), em parceria com o Governo do Paraná, por meio da Secretaria de Estado do Esporte do Paraná (SEES) e da Paraná Esporte, desde 2021.

O principal objetivo do programa é capacitar o gestor municipal a refletir sobre o sistema esportivo de sua cidade, desde o diagnóstico, e discussão com a população, até a estruturação do sistema esportivo municipal e, posteriormente, na consolidação do sistema esportivo estadual.

Prontos para a penúltima etapa?



1. APRESENTAÇÃO

Este documento norteador faz parte da coleção de documentos elaborados pelo Programa O ESPORTE QUE QUEREMOS, a fim de auxiliar os gestores esportivos, dando subsídios para ações a serem realizadas nos municípios paranaenses.

As temáticas a serem trabalhadas nesse documento tratam da área da gestão e da governança no esporte e essas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento esportivo. Os estudos apontam que há uma necessidade de melhoria nesse aspecto de gerenciamento das entidades esportivas e também que essa gestão apresente boas práticas de governança. A gestão envolve diversos fatores, como o conhecimento, a atitude nas tomadas de decisões, o relacionamento com pessoas, com organizações e, principalmente, com a administração de recursos, essa seria a parte mais prática; já a governança apresenta princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e esses devem ser seguidos para dar direcionamento às ações, ou seja, a gestão e a governança são coisas diferentes, mas elas se relacionam em suas práticas. A gestão propicia informações e fornece instrumentos para a governança, que dá a gestão, um foco, um rumo, uma estratégia a seguir. A meta das duas áreas é alcançar os objetivos previstos pelas entidades e que as ações para isso, sejam eficientes. E em relação a isso, cada vez mais os dispositivos legais e os órgãos de controle têm buscado incentivar as entidades para que apresentem práticas de governança, para buscar essa eficiência, como vocês verão no decorrer do texto.

Como mencionado, para este documento, o foco é apresentar elementos da gestão e da governança para melhorar e alcançar os objetivos das entidades do esporte paranaenses. Neste sentido, para entender melhor todos esses fatores e como vocês irão trabalhar e melhorar a gestão do esporte no município de vocês, vamos partir de questões fundamentais para a gestão e também para a governança, como: O que é? e para que serve? Visto isso, este documento tem como objetivo apresentar conceitos básicos sobre a gestão e a governança no esporte e estimular você, gestor esportivo, a desenvolver e implementar ações para melhorar as ações esportivas no seu município. Vamos começar?



2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Diante das diversas informações sobre a gestão e a governança no esporte, vamos apresentar aqui alguns conceitos que são essenciais para desenvolver boas ações na sua entidade.

2.1 A GESTÃO DO ESPORTE

Para começar, do que trata a gestão do esporte?

A gestão do esporte é um processo de como as instituições organizam seus recursos, sejam eles humanos, materiais e financeiros para garantir que seus objetivos sejam alcançados. Um exemplo prático, que já tivemos acesso aqui no programa O ESPORTE QUE QUEREMOS, foi a elaboração dos objetivos esportivos dos municípios lá na Política Municipal de Esporte (PME), lembra? A partir disso, é preciso atuar de maneira eficaz para alcançar os objetivos através dos recursos humanos e materiais que vocês têm disponíveis. Outro exemplo de atuação nesse processo, é a diretoria de uma organização esportiva que é responsável pela gestão e tem como principal atribuição fazer com que a entidade cumpra sua função social e seu objetivo e então essa diretoria terá a tarefa de executar a estratégia e as diretrizes gerais previstas para a entidade, além de disseminar os propósitos, princípios e valores da organização (IBGC, 2015). Esse exemplo pode ser adaptado para a realidade dos municípios, ou seja, as secretarias de esportes têm a função de cumprir os objetivos esportivos municipais.

A gestão do esporte é a gestão realizadora, ou seja, quando o gestor tem recursos humanos e materiais para desenvolver uma ação, um projeto esportivo de acordo com a demanda do seu município. Por exemplo: um projeto de esportes para crianças carentes, atividades de lazer para a comunidade. Procure refletir como você pode solucionar algum problema ou mudar uma situação existente. Suas atividades básicas são: planejar de

acordo com os objetivos estabelecidos; executar para obter resultados e controlar o desempenho das atividades administrando os riscos.

De acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), um bom gestor deve ter competências (identificar problemas e solucionar; ter um raciocínio lógico e crítico; assumir suas decisões; ser capaz de mediar conflitos) e habilidades (visão do todo; liderança; criatividade; adaptação à transformação; atitudes; ser ético, profissional e motivado) para diante das demandas, desempenhar um bom trabalho frente a uma entidade.

Para o bom desempenho do gestor esportivo é necessário aprofundar em alguns conhecimentos (HATZIDAKIS; BARROS, 2019). A seguir, apresentaremos elementos que vocês devem conhecer para implementar na gestão do esporte da sua cidade, tais como gestão estratégica, legislação esportiva, gestão de pessoas, gestão de equipamentos esportivos, gestão financeira, gestão de marketing e elaboração de projetos.

- **A Gestão Estratégica do Esporte**

trata-se de como uma organização toma decisões para que a entidade tenha um bom desempenho e como a entidade elabora e implementa o planejamento estratégico. Esse planejamento visa que a entidade formule ações estratégicas, que busque definir metas (objetivos e ações a curto, médio e longo prazo) e planos de ações, além de metodologias para alcançar as metas previstas. Parte desse trabalho já foi realizado através da elaboração da PME.

- **A Legislação Esportiva**

conhecer as Leis, Normas e Regulamentos relacionados a Gestão Esportiva é essencial para desenvolver ações nessa área. Elas estão detalhadas no caderno de Legislação Esportiva - Decreto Lei nº 3.199/1941; Decreto Lei nº 6.215/1975; Constituição Federal de 1988; Lei Zico; Lei Pelé; Lei Agnelo Piva; Lei de Incentivo ao Esporte e Lei Geral do Esporte.

- **A Gestão de Pessoas**

é fundamental formar uma equipe de trabalho competente, comprometida e motivada. A comunicação deve ser de forma clara, direta e constante. Disponibilizar os recursos necessários para a realização das tarefas solicitadas. Criar oportunidades para que sua equipe de trabalho utilize o máximo do seu potencial. Ela ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento. O objetivo é a valorização dos profissionais.

- **Gestão de Equipamentos Esportivos (são locais, espaços, instalações, ginásios para a prática de atividades físicas e esportivas) e Infraestrutura**

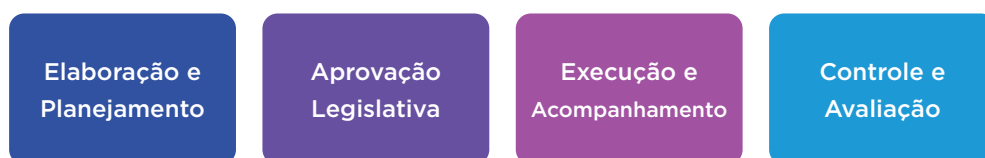
devemos conhecer as particularidades das modalidades esportivas para planejar a construção das instalações e os recursos necessários para seu funcionamento e manutenção. Tal como vocês já fizeram no Cadastro Esportivo Municipal, com o diagnóstico das instalações esportivas. Então, é importante a continuidade dessa ação, como por exemplo, atuar para implementar a manutenção dos espaços.

- **Gestão Financeira**

é fundamental para a gestão esportiva. Trata de a equipe de gestão implementar meios para que as ações sejam monitoradas e divulgadas de forma clara e de acordo com a lei. A instituição precisa planejar suas receitas e despesas e executar com rigor o que foi orçado, para prestar contas de forma transparente. Esse processo é essencial para que as receitas e o crescimento da entidade sejam contínuos. E isso, também faz parte do planejamento estratégico mencionado acima. Na figura abaixo podemos ver uma representação de itens necessários para a gestão financeira.

FIGURA 1

REPRESENTAÇÃO DO CICLO ORÇAMENTÁRIO



- **Gestão de Marketing**

um elemento importante nos dias atuais, por isso, o conhecimento do marketing esportivo com equipes, atletas e eventos é interessante e pode servir como meios para divulgação das ações esportivas.

- **Elaboração de projetos**

Na PME do seu município, provavelmente, você identificou algum problema com a falta de projetos esportivos ou com a continuidade deles. Na consulta pública feita com a comunidade que foi apresentada no PME você tem a demanda da população. Dai a importância de um bom projeto esportivo. Seja na Formação Esportiva (escolinha de basquete, vôlei, futsal), Excelência Esportiva (treinamento de equipes de atletismo, handebol, natação) ou Esporte para Toda a Vida (dança de salão para idosos, corrida de rua, esportes adaptados)

Uma possibilidade para iniciar esse processo, que envolve implementar ações para melhorar a gestão esportiva e buscar profissionalizar essa gestão, é buscar envolver a tecnologia para otimizar algumas tarefas, como: controlar inscrições, receber pagamentos, fazer uma tabela de disputas, regulamentos, divulgar uma competição, entre outras. Você, gestor, pode combinar os elementos citados para otimizar as funções da sua equipe esportiva.

2.2 A GOVERNANÇA NO ESPORTE

E a governança, você sabe o que significa uma entidade ter boas práticas de governança?

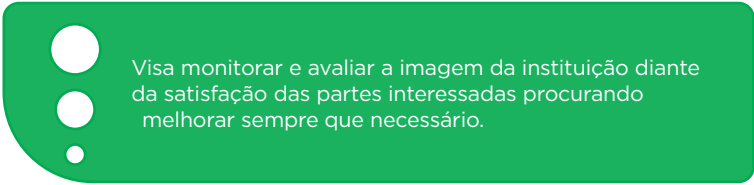
A Governança é um conjunto de regras, normas e estruturas de poder para definir como uma organização irá atuar para alcançar seus objetivos de forma eficiente. Também pode ser compreendida como um sistema que vai ditar

como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo diversos stakeholders¹, como conselhos de administração, diretorias e órgãos de fiscalização e controle (IBGC, 2015). E as boas práticas de governança visam que a entidade utilize os conceitos básicos da governança e os implemente na entidade de forma objetiva, o que futuramente contribuirá para a qualidade da gestão dessa entidade. A definição da governança pública organizacional, apresentada no referencial básico de governança do TCU também reforça o sistema pelo qual as entidades são direcionadas, monitoradas e avaliadas e aponta que a governança:

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2020, p. 15).

No Cadastro Esportivo Municipal (www.esporte.pr.gov.br, O Esporte que Queremos e no botão Plataforma de Dados), vocês apresentaram ações envolvendo os princípios da governança, como a transparência, a prestação de contas (os princípios estão apresentados logo abaixo no texto), como por exemplo, no princípio da transparência tem a questão da publicação em site de ações, projetos, políticas e relatórios; ou até mesmo se a prestação de contas é avaliada por outros órgãos, em relação ao princípio da prestação de contas e esses são alguns exemplos práticos que vocês gestores já tiveram acesso dentro desse sistema que é a governança.

A governança é a função direcionadora.



Visa monitorar e avaliar a imagem da instituição diante da satisfação das partes interessadas procurando melhorar sempre que necessário.

Envolve atividades de **avaliar** as alternativas, os resultados atuais e futuros para **direcionar** a preparação dos planos das partes interessadas e **monitorar** os resultados de acordo com as metas estabelecidas. Nesta ideia, o gestor esportivo deve atuar frente a este conjunto de regras buscando sempre a transparência e no processo de dirigir uma entidade, deve estar focado na necessidade e exigência de informação das partes interessadas.

Visto isso, temos algumas questões que devemos responder de acordo com os órgãos de controle (TCU, 2020). Vocês podem ver que as questões abaixo envolvem direcionar as atividades da entidade e podem auxiliar vocês gestores na construção de um caminho, de uma direção para o esporte no município de vocês.

¹ Stakeholders: grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados por determinada ação de uma empresa ou organização (FREEMAN, 1984).

Para Avaliar:	Para Direcionar:	E para Monitorar:
Qual é o problema?	Baseado em evidências, quais alternativas vamos utilizar para tratar o problema e por quê?	Esse é o caminho certo?
Devemos agir para tratar esse problema? Como?	Quais devem ser os objetivos e como alcançaremos?	Estamos alcançando os impactos esperados?
Se tratarmos o problema podemos ter os impactos esperados?	Quais são as estruturas necessárias para viabilizar determinada atividade?	O que podemos melhorar e corrigir?
Temos recurso?	Existem riscos?	Chegaremos ao objetivo previsto?
Onde estamos? Aonde queremos chegar?	-	-

Fonte: retirado de TCU (2020)

Para uma boa governança, alguns mecanismos devem ser adotados como:

- **LIDERANÇA**

é o ponto chave para o crescimento e desenvolvimento dos esportes. O líder dirige um grupo com a participação espontânea de seus membros.



SER LÍDER É DIFERENTE DE SER UM CHEFE

Vamos ver as diferenças no quadro abaixo:

O CHEFE	O LÍDER
Manda	Orienta
Diz: Eu	Diz: Nós
Diz: Vá	Diz: Vamos
Procura culpado	Assume a responsabilidade
Fiscaliza	Confia
Desmoraliza	Acompanha

Os líderes devem possuir competência para desempenhar suas funções e, estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos e conflitos de interesse influenciem suas decisões.

- **ESTRATÉGIA**

saber lidar com os riscos e monitorar os resultados. Você vai ter informações detalhadas no caderno sobre Planejamento Estratégico.

- **CONTROLE**

que abrange aspectos como transparência, accountability e efetividade da auditoria interna

Esses mecanismos aliados a algumas práticas podem ser vistos na figura abaixo.

FIGURA 2
PRÁTICAS RELACIONADAS AOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA



Fonte: TCU (2020)

Como reforça a figura abaixo, a governança e a gestão apresentam uma relação com diferentes responsabilidades para cada uma. A governança deve estabelecer a direção em que a entidade irá, se fundamentando na tomada de decisão com base em evidências (um exemplo disso, é a utilização dos dados do Cadastro Esportivo Municipal para a elaboração da PME) e levando em consideração as diversas partes interessadas. E a gestão, por sua vez, tem a responsabilidade de planejar e implementar as diretrizes, executar planos e fazer o controle das atividades e de seu risco.

RESUMINDO

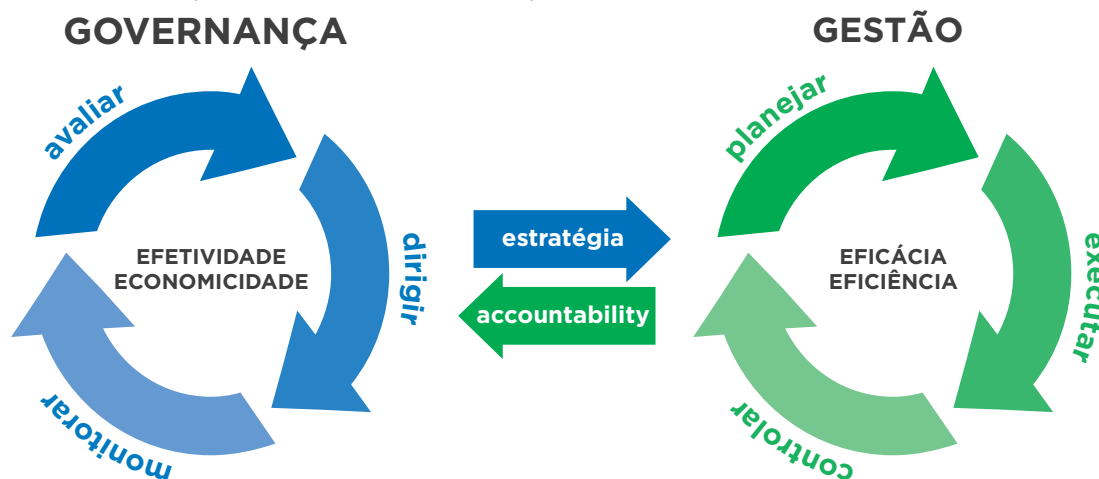
Governança não é o mesmo que gestão

GOVERNANÇA é a função DIRECIONADORA

GESTÃO é a função REALIZADORA

FIGURA 3

RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO



FONTE: elaboração própria

A figura mostra que a gestão e a governança são interdependentes, e suas ações se relacionam. A parte gerencial (a gestão) está vinculada aos elementos de planejamento, execução, controle e ação, mas para que isso aconteça de uma maneira eficiente e que traga valor público a uma entidade, é necessário levar em consideração, os princípios de governança. Para que sua gestão seja eficiente, ela depende de uma boa prática de governança, ou seja, implementando os princípios e elementos de governança, teremos um direcionamento para as ações esportivas.

Podemos citar um exemplo simples para facilitar o entendimento sobre a gestão:

Em um condomínio residencial, a gestão está sob a responsabilidade do síndico. É ele quem recebe as verbas condominiais e as utiliza para fazer o condomínio funcionar. Ele tem poder para contratar e contratar. Mas ele é o dono do condomínio? Tem ele poder absoluto? Não, certamente que não. São os proprietários das unidades do condomínio que detêm o poder maior. Eles estabelecem as regras de funcionamento do condomínio e dão o direcionamento superior para que o síndico, eleito pelos proprietários e sob sua delegação, realize as ações por eles demandadas, sempre devendo prestar contas de suas ações à assembleia de proprietários, que pode, inclusive, destituí-lo. (TCU, 2014, p. 16).

2.2.1 Os Princípios de governança

Como já indicamos anteriormente, a governança possui princípios básicos, que são: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Para este momento, vamos trabalhar esses princípios básicos propostos pelo Instituto de Governança Corporativa. A título de curiosidade, além desses, o TCU ainda aponta outros princípios como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade e melhoria regulatória. Para compreender melhor, iremos explicar qual a função de cada princípio.

A **transparência** trata de uma entidade disponibilizar às partes interessadas, todas as informações que sejam de seu interesse, ou seja, as ações da entidade devem estar públicas para qualquer pessoa ou organização que desejar ter acesso a essas informações.

A **equidade** define que uma entidade apresente um tratamento justo e com equidade em relação a todas as partes interessadas, considerando os direitos, os deveres, as necessidades, os interesses e as expectativas dos grupos interessados.

A **prestação de contas** determina que os agentes de governança, que são partes interessadas, devem prestar contas, ou seja, as organizações precisam atuar de forma clara perante a sociedade e repassar todas as informações quanto aos gastos dos recursos públicos; e cada gestor deve assumir a responsabilidade no âmbito do seu papel.

E, por fim, a **responsabilidade corporativa** sugere que as entidades apresentem a viabilidade econômico-financeira, buscando reduzir os impactos negativos das ações da entidade, além disso, é previsto que as organizações sejam responsáveis quanto ao meio ambiente, a comunidade, a dimensão financeira e a igualdade no âmbito do esporte.

Assim como esses princípios básicos, o decreto nº 9.203, de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública, apresenta no artigo 3º, os princípios da governança pública que também incluem a transparência, a prestação de contas e responsabilidade e traz outros diferentes quatro princípios, que são a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade e a melhoria regulatória (BRASIL, 2017).

E, no artigo 4º, são apresentadas as diretrizes da governança pública que a partir dos conceitos apresentados anteriormente podem se tornar também objetivos para a gestão de cada município, essas diretrizes envolvem por exemplo, encontrar soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos ou também promover a simplificação administrativa (integrando serviços públicos em meios eletrônicos), assim como articular instituições, monitorar desempenho dos resultados das políticas (por exemplo, a PME que vocês elaboraram, lembram?), definir funções, promover comunicação aberta, entre outros (BRASIL, 2017).



3. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Diante dos mecanismos de governança apresentados anteriormente, que são a liderança, a estratégia e o controle, propomos para a finalização desse conteúdo, a implementação de uma boa prática de governança.

De acordo com os 10 passos para a boa governança publicados pelo TCU em 2021, temos diversas maneiras de implementar ações de governança. O exemplo que traremos aqui e que pode ser o ponto de partida para vocês, gestores esportivos, pensarem na realidade da gestão e da governança no seu município, trata do passo um, que visa estabelecer um modelo de governança adequado à realidade da organização. Para isso, há sugestões para que vocês possam estabelecer tal modelo, como: identificar as instâncias de governança, (por exemplo: quem são os responsáveis por definir ou avaliar as estratégias e as políticas na sua entidade?), estabelecer a responsabilidade sobre a aprovação e a avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas sobre a supervisão da gestão e pela prestação de contas da entidade (a sua entidade tem um responsável para supervisionar essas ações?), identificar as principais partes interessadas da entidade e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas (a sua entidade é transparente no desenvolvimento das ações? E como vocês se comunicam com a comunidade?). Então, pedimos que respondam essas questões para iniciar as mudanças nas suas práticas.

É papel fundamental da liderança avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas

Fonte: (TCU, 2021, p. 22).

Implementar, mesmo que aos poucos, as boas práticas de governança, é necessário para melhorar a gestão esportiva nos municípios.

A diretriz 2 da governança pública organizacional estabelece que é necessário “estabelecer processos decisórios transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público” (TCU, 2020, p. 48). Ou seja, é essencial que a gestão seja transparente e que atue para atender o interesse público com ações baseadas em evidências, a exemplo disso, novamente, vocês atuaram frente ao Cadastro Esportivo Municipal para levantar dados para balizar as ações dos municípios de vocês. Então, o processo de implantar a governança pode ser muito produtivo para o desenvolvimento do esporte no seu município, pois as ações terão a partir das estratégias, uma continuidade.



4. FINALIZANDO

Esse documento trouxe algumas informações fundamentais no âmbito da gestão e da governança do esporte para que você, sua equipe e as partes interessadas na gestão do esporte do seu município possam melhorar suas ações investindo em boas práticas de governança.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios. **(Tese) Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo**, [s. l.], 2016.

BRASIL. **DECRETO No 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. [S. l.], 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm Acesso em: 3 dez. 2021.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. [S. l.: s. n.], 1984. E-book.

HATZIDAKIS, Georgios Stylianos; BARROS, José Arthur Fernandes. Gestão, Compliance e Marketing no Esporte. [s. l.], p. 216, 2019.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: [s. n.], 2015. ISSN 13514180. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

TCU, Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança**. 2ªed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021. E-book.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ªed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020.