

# CENTRO DE BASQUETE E SEUS ELEMENTOS DE GESTÃO SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Renato Dupas Bragagnollo\*  
Henrique César Melo Ribeiro\*\*  
João Paulo Lara de Siqueira\*\*\*

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar elementos de gestão sob a ótica da governança corporativa em importantes *stakeholders* do projeto Centro de Basquete. A pesquisa compreende uma amostra de 16 importantes *stakeholders* do projeto, subdivididos em onze municípios do estado de São Paulo. Entre eles estão coordenadores técnicos locais, diretores de secretarias de esporte e secretários de esporte. Esta pesquisa teve uma abordagem metodológica de estudo de caso único, com entrevista presencial, a partir de roteiro de entrevistas. O período de análise considerado foi de 12 meses, entre os meses de agosto/2013 e setembro/2014. A partir dos levantamentos realizados, baseados nos elementos de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, identificou-se que todos os entrevistados relataram ao menos um elemento de governança corporativa nas entrevistas.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. *Stakeholder*. Esporte.

## 1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita, de uma forma bem simples, como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência (CARVALHO, 2002). Define-se uma relação de agência como um contrato onde uma ou mais pessoas envolvem outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome que envolve a delegação de autoridade para tomar decisões (JENSEN; MECKLING, 1976).

O mundo corporativo passou a adotar condutas e práticas visando à qualidade de sua gestão e à melhoria de sua relação com seus *stakeholders*. *Stakeholders* são grupos que, sem seu apoio, as organizações deixariam de existir. Ainda, segundo o autor, os principais envolvidos com essas organizações são: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a própria sociedade envolvida com a organização (FREEMAN, 1984).

---

\* Programa do Mestrado em Administração da UNINOVE

\*\* Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - UNINOVE

\*\*\* Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - UNINOVE  
Gestão & Aprendizagem, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 132-147, 2016

As organizações no esporte representam uma parte deste universo e a pesquisa de suas formas de governança oferece a oportunidade de melhor entendimento de como se dá sua influência na gestão e no controle destas organizações (RIBEIRO, 2014).

A realização de grandes eventos esportivos é um importante fato histórico, esportivo, econômico e social para o país (GURGEL, 2009). Nos grandes eventos esportivos já realizados e nos que estão por vir, a preocupação com a conduta adequada dos órgãos esportivos, nos moldes do mundo corporativo, tornou-se um assunto de relevância no cenário nacional.

Dentro da perspectiva da governança corporativa e dos *stakeholders*, o projeto Centro de Basquete foi elaborado com o intuito de ser referência na formação de atletas de basquetebol em nível nacional, bem como nas condutas administrativas. Dentro da estrutura organizacional do projeto Centro de Basquete existe uma relação de *stakeholders* que pode ser destacada: pelo patrocinador, por onze Secretarias Municipais de Esporte, unidades de ensino ou núcleos esportivos, Ministério do Esporte, entre outros. O projeto Centro de Basquete passou por um histórico recente de transição na sua parte administrativa. Inicialmente, o projeto foi administrado por uma parceria de uma confederação com a iniciativa privada. Após o término deste contrato, pelo bem das atividades e para o bom andamento do esporte, o patrocinador manteve o incentivo, desta vez por intermédio de um proponente. A alteração do proponente provocou uma nova estruturação, a partir da nova gestão, com proposta de matriz de responsabilidades e trabalho com visão de governança corporativa nas suas condutas.

A partir do estudo realizado, esse trabalho tem como pergunta de pesquisa: Como ocorre a identificação dos princípios de governança corporativa por parte dos *stakeholders* do projeto entre os anos 2013 e 2014? Desta forma, a partir de relatos de potenciais *stakeholders* do projeto Centro de Basquete, o trabalho tem como objetivo verificar se os princípios de governança corporativa foram identificados pelos *stakeholders* na gestão de 12 (doze) meses de projeto.

## **2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

Governança corporativa pode ser descrita como mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. O objeto central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas, ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão

responsável e transparente da mesma (MARQUES, 2007). A expressão Governança Corporativa vem se tornando conhecida em diversas áreas da sociedade brasileira, principalmente na atividade econômica; metaforicamente, em outras áreas. Ela engloba um conjunto de dispositivos, cada vez mais díspares quanto ao seu escopo e lógica interna, mas todos concorrendo para estabelecer ou manter uma relação entre acionistas e dirigentes das empresas, considerada satisfatória para os primeiros. Num nível alto de generalidade, os chamados “pilares da governança corporativa” são: respeito aos direitos dos acionistas minoritários; transparência nos procedimentos das empresas; possibilidade de aquisição do controle acionário das empresas através da compra de suas ações nos mercados financeiros (GRÜN, 2005).

No Brasil, desde 1995, o órgão regulador da Governança Corporativa é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que traz nos seus princípios básicos: transparência, mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos; equidade, caracterizada pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*); prestação de contas (*accountability*), onde os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões; responsabilidade corporativa, os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2015). Os princípios básicos da governança corporativa no Brasil estão diretamente associados às empresas de capital aberto, alocadas na Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

A partir do amadurecimento da área da governança corporativa no seu primeiro mercado, no caso o financeiro, em nível nacional, entende-se que há uma transição natural para o seu desenvolvimento em outros setores. Em especial, tratamos do esporte, onde a cultura de gestões amadoras é uma epidemia em nível mundial, caracterizada por trampolins políticos, submetendo-se a interferências de ganhos e perdas em troca de barganha. Esse cenário é favorecido pelo fato de muitas entidades esportivas terem sua natureza jurídica firmada como associações sem fins lucrativos, o que pode transparecer e ser encarado com o *status* de amadorismo e sem compromisso com suas obrigações e deveres, tanto na área técnico-esportiva, bem como com as receitas geradas e administradas por essa instituição.

Em oposição a essa situação, temos a proposta da governança corporativa, a *priori*, seguindo condutas propostas por outros setores ou por um órgão não oficial do esporte até atingirem um estado de independência e definirem suas condutas e princípios tão peculiares ao setor.

Considerando que a governança corporativa, na maioria dos países, está no processo de desenvolvimento, a tendência é que os países com maior tempo de aplicação de suas práticas fragmentem para seus diversos setores como, por exemplo, o setor esportivo. Tendo em vista o estado caótico (econômico e financeiro) dos clubes brasileiros, se faz necessário mecanismo de governança corporativa para essas entidades. Um modelo de governança corporativa para clubes deveria auxiliar os gestores dos clubes na geração não só de retorno financeiro, bem como social (REZENDE, 2008).

Assim como acontece nas origens da governança no mercado financeiro, a adoção de práticas de governança corporativa no esporte pode ser entendida como uma atividade estratégica dentro dessas entidades. De uma forma geral, essas entidades esportivas têm em seu quadro colaborativo voluntários que se disponibilizam para as atividades em contra turno à jornada de trabalho o que pode prejudicar o desenvolvimento das atividades esportivas, visto que a figura encontra-se no local de trabalho sazonalmente e não contribui de forma adequada para as atividades dos praticantes.

O estudo das entidades esportivas, por meio das boas práticas de governança corporativa, é imprescindível para a gestão e o controle destas entidades. Tal iniciativa impacta em práticas de organização mais saudáveis e eficientes, resguarda os interesses dos *stakeholders* envolvidos e incentiva o fomento do esporte saudável, que, a *posteriori*, resultará na diversão da sociedade (RIBEIRO, 2012).

A partir desta relação integrada, cria-se uma interdependência nessas relações que podem afetar diretamente a um dos envolvidos na cadeia, visto que a relação com resultados eficiente é um processo conjunto e não uma situação isolada de uma única organização. Os estudos sobre *stakeholders* têm sido apresentados sob ampla gama de enfoques, cujas diferenças são, basicamente, quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações (CAMPOS, 2006).

Dentre os aspectos importantes relacionados aos *stakeholders*, está seu relacionamento com empresas e o impacto da cultura e a abordagem ética na criação e manutenção de relações profundas e extensas com esses *stakeholders* (LYRA, GOMES; JACOVINE, 2009). Atualmente questões importantes estão sendo consideradas pelas organizações. A primeira

prioridade é a sobrevivência, muitas vezes seguida pela longevidade, que só é legitimada pela relação entre as organizações (CAMPOS, 2006).

A partir da teoria dos *stakeholders*, fica evidente a dependência das organizações de uma rede que pode atuar dentro do mesmo setor ou em distintas áreas. A relação de uma empresa que a legitima dentro de um mercado envolve desde aspectos mais peculiares e internos, bem como a sua relação com a sociedade. Aplicando esse conceito dentro do setor esportivo, a relação é de dependência, desde o setor administrativo até o nível de atletas.

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO**

A partir da gestão em foco (2013/1014), o novo corpo gestor do projeto Centro de Basquete sofreu alterações administrativas, criando cargos gerenciais como gerente geral, gerente administrativo-técnico, gerente de produção e gerente financeiro. A contratação foi exclusiva, para desenvolver o trabalho e atender *in loco* na sede do proponente. A administração local também foi ramificada (Araraquara, Bauru, Botucatu, Catanduva, Guarulhos, Jundiaí, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santos e São José dos Campos), o que envolveu a contratação de mais 11 coordenadores para atuarem nos municípios, cada um deles representante do seu município e atuando diretamente nas atividades locais. Nessa gestão, os recursos humanos foram todos contratados e remunerados pelo regime CLT e com qualificação em nível de graduação ou com profunda vivência no esporte no histórico profissional.

No que compete às atividades administrativas, foi criada uma matriz de responsabilidades junto a todos os *stakeholders*, que são: municípios, representados pelas Secretarias Municipais de Esporte, professores, núcleos (onde as atividades acontecem), patrocinador, professores, Ministério do Esporte e proponente.

Dentro das propostas, estavam os deveres e metas formalizados em um Termo de Cooperação Técnica que obrigava os envolvidos a cumprirem suas responsabilidades. Mensalmente, os coordenadores de cada município, em período específico e pré-determinado, cumpriam as exigências de envio de relatórios para a gerência administrativa; as Secretarias Municipais de Esporte atenderam ao Termo de Cooperação Técnica, firmado de acordo com o proposto no Plano de Trabalho; o proponente internamente comprometeu-se a realizar suas prestações parciais e final em tempo hábil junto ao Ministério do Esporte, bem como devolver o saldo residual através de depósito na conta do Governo Federal.

Este trabalho pretende identificar, a partir das entrevistas de 16 pessoas envolvidas, se houve ou não identificação dos elementos de governança corporativa na gestão agosto/2013 a setembro/2014. As pessoas envolvidas estão distribuídas em 11 municípios: Araraquara, Bauru, Botucatu, Catanduva, Guarulhos, Jundiaí, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, São José dos Campos e Santos, diretamente ligadas ao projeto Centro de Basquete, entre eles, coordenadores técnicos locais, diretores de secretarias de esporte e secretários de esporte. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevista caracterizada como face a face (CRESWELL, 2010).

Esse artigo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso único baseado na justificativa de utilização da teoria principal (YIN, 2015) tratada nesse trabalho: a teoria da governança corporativa. As entrevistas foram presenciais com gravação autorizada pelos colaboradores. Cada município teve pelo menos um entrevistado. As entrevistas foram realizadas a partir de roteiro de entrevistas (RIBEIRO, 2014) e realizadas *in loco*, entenda-se no município do entrevistado, como segue:

- 1) Partindo do seu conhecimento, empírico ou não, de uma forma geral, qual seu entendimento sobre governança corporativa?
- 2) Considerando os elementos de governança corporativa, baseado no que é proposto pelo IBGC, na gestão do projeto você encontra esses elementos? Entenda: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa/social.
- 3) Consegue elencar ao menos uma ação que foi recorrente durante a execução do projeto?
- 4) O município \_\_\_\_\_ contribuiu e cumpriu com todos os eventos propostos pelo projeto e envolveu diversos níveis, entre eles: SME, coordenadores, secretário, prefeito, professores, alunos, pais entre outros. Você considera isso positivo para a melhoria e confiança da estrutura administrativa?
- 5) Você consegue compreender o que são *stakeholders*?
- 6) E dentro de um corpo administrativo, neste caso, com a estrutura do projeto em questão? Você os identifica?
- 7) Quais *stakeholders* você considera os mais importantes para uma gestão eficaz?
- 8) Você acredita que os *stakeholders* se sentiram mais interagidos a partir do novo ciclo de gestão do projeto, a partir de agosto/13?
- 9) Que tipos de melhorias são essas? Dê exemplos

As gravações foram autorizadas por todos os entrevistados. Os dados foram coletados por um Iphone 5S, em sala fechada, com a presença do entrevistado apenas. Os relatos com conteúdo de elementos de governança corporativa foram transcritos na íntegra e a discussão baseada na observação e na análise de documentos durante o período de execução.

#### **4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

O projeto Centro de Basquete passou por um histórico recente de transição na sua parte administrativa. Inicialmente, o projeto foi administrado por uma parceria entre uma confederação e a iniciativa privada. Após o término deste contrato, pelo bem das atividades e para o bom andamento do esporte, o patrocinador manteve o incentivo, desta vez por intermédio de um proponente. A alteração do proponente provocou uma reestruturação, a partir da nova gestão.

Em relação aos elementos que foram pontuados, da forma como era conduzida, a gestão anterior apresentava falhas administrativas. A não apresentação de relatórios fidedignos referente ao número de beneficiados do projeto, bem como a conduta de remuneração parcial dos seus colaboradores, onde parte deles realizava trabalho voluntário, não atendiam aos princípios da governança corporativa. Ausência de relatório mensais e falta de comprometimento por parte dos colaboradores não contribuem para o desenvolvimento da modalidade, nem para gestão da imagem do patrocinador, que aplica seus recursos e disponibiliza a exploração de sua imagem para fins sociais. De uma forma geral, os reflexos de uma má gestão envolvem todos seus *stakeholders* e acarretam prejuízos peculiares.

##### **4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

A partir dos relatos concedidos pelos potenciais envolvidos do projeto Centro de Basquete, temos os seguintes depoimentos:

Coordenadora técnica do projeto Centro de Basquete, município de Araraquara:

Você precisa ter os relatórios para saber como a cidade está funcionando, quantas crianças ela tem, os núcleos que estão funcionando, se mudou núcleo ou não, os professores estão cientes, eu acho que os relatórios são uma prestação de contas. Ela não é financeira, mas de recursos humanos.

A prestação financeira a gente sabe que fica longe e não temos acesso, mas com certeza ela acontece, porque se não acontecesse o Governo não renovaria mais de uma vez com o projeto.

A prefeitura é uma parceira, as escolas, a gente como tem estadual e municipal, nós temos as duas, os professores, os coordenadores não estão necessariamente envolvidos diretamente, mas são nossos parceiros. Aqui em Araraquara, se não temos o projeto, a parceria não acontece com as escolas e praças.

Secretário Municipal de Esportes e Lazer, município de Araraquara:

É diferente a responsabilidade de cada um, cada um tem sua responsabilidade, as prefeituras, escolas, proponente, parceiro financiador e o Ministério do Esporte. E isso pode ser visto no projeto.

Secretário Municipal de Esportes, município de Bauru:

Uma estrutura de gestão bem organizada, entre a iniciativa privado e órgão público e vejo esse elo muito positivo, cito o exemplo desse projeto e o envolvimento de professores e espaço físico. Temos relação com a sociedade.

Esse projeto foi um projeto sólido, transparente, com *feedbacks* perfeitos para o andamento.

Diretor de Esportes, Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e turismo de Botucatu:

A prestação de contas de contas eu vejo mais próximo do RH. Em relação à equidade, posso afirmar que existe, pois, as crianças do projeto têm os mesmos uniformes, mesmo material esportivo, mesmo lanche mesmo tratamento dos professores que os atendem.

A responsabilidade social nesse projeto é aberto e atende a todos e as crianças que tem risco, procuram o projeto e algum local tratam esse risco.

Em relação à transparência, isso fica evidente na forma como a prefeitura se posiciona em termos de contratos, o contato da empresa com a prefeitura.

Coordenadora técnica do projeto Centro de Basquete, município de Botucatu:

É uma condução de governo, onde devemos seguir todas as tramitações para atingirmos as metas.

Secretário Municipal de Esportes e Turismo, município de Catanduva:

Governança corporativa é colaboração, englobar todos os setores de um governo, no início da minha gestão não havia relação com as outras secretarias, era como se houvesse um muro entre a gente. As relações não existiam, era todo mundo trabalhando de forma isolada.

O projeto sempre nos passa as diretrizes do que tem de ser feito e o objetivo do projeto é oferecer às nossas crianças um atendimento com profissionais gabaritados. Existe para gente uma transparência naquilo que fazem e isso é bacana, porque a gente consegue ter essa confiança mútua.

A partir do momento que vocês têm instituições juntos, não precisa de documento assinado para as coisas acontecerem, a confiança move tudo sozinho. Nada você consegue fazer sozinho, precisa de confiabilidade e muitos envolvidos na parceria.

A nossa relação de *stakeholders* nesse projeto é muito interagida o que não acontece em outros projetos e não acontecia anteriormente. Nós temos tranquilidade com o projeto, não temos dificuldade, o que acontece com outros projetos. A credibilidade é o ponto.

Coordenador técnico do projeto Centro de Basquete, município de Catanduva:

A Secretaria trabalha desta forma, tudo o que se faz aqui é prestação de contas, tudo tem origem, destino e fim. Temos que prestar contas para cidade do que está fazendo no projeto. A equidade é uma satisfação para a sociedade, pois temos que apresentar o que estamos fazendo igual para todo mundo.

Enviar relatórios mensais de quem entra e quem sai do projeto é uma prestação de contas que temos que realizar para a empresa, no caso o proponente.

Diretor de Esporte da Secretaria de Esporte, Recreação e Lazer, município de Guarulhos:

Em relação à transparência fica muito clara em relação aos parceiros que estão envolvidos com o projeto, isso fica bastante claro, bem como a gestão dos recursos. Fica claro que pelo projeto ser renovado, o projeto foi transparente e a prestação de contas foi certa.

Para todos os parceiros das cidades e pelo contato que tivemos, tem sido tudo muito igual, a mesma informação, o mesmo material e tudo ao que se relaciona ao projeto.

Coordenador técnico do projeto Centro de Basquete, município de Jundiaí:

Governança corporativa é gerida por alguém que envolve vários seguimentos, diversos setores e liderando isso de alguma forma. É o que eu entendo.

Acho interessante a forma como o projeto foi tratado, não foi nada “jogado”, como “pegue esses elementos e faz”, acho que tudo foi praticado foi em cima de ver o número de crianças que estiveram envolvidas, onde participaram e como foi averiguado tudo isso. A transparência de como foi

tratado, o relatório mensal de bolas que foram entregues, camisetas, cones, então você vê que isso parte do princípio de transparência que é muito importante e da validade para o projeto.

A prefeitura é uma parceria, os centros (núcleos) que nós abrimos foram parceiros, os próprios professores com o intuito de mostrar o projeto como um produto. Vejo esses três como *stakeholders*.

Coordenadora técnica do projeto Centro de Basquete, município de Marília:

A questão da transparência foi muito bem trabalhada durante todo projeto, desde minha contratação que aconteceu dentro da lei, tudo o que foi falado foi cumprido. As metas, horários, datas, distribuição de materiais, controle dos alunos.

Secretária de Esporte, Lazer e Juventude, município de Presidente Prudente:

A prestação de contas você consegue ver na prática, pois tudo o que está no Plano de Trabalho pode ser evidenciado no dia-dia da prática.

A equidade é que a gente consegue atender a todos, sem distinção de credo, cor, a gente consegue atender a todos de forma igualitária.

Eu vejo transparência, pois existe sequência no trabalho e isso demonstrou que os envolvidos têm a credibilidade junto ao Ministério do Esporte.

Coordenadora técnica do projeto Centro de Basquete, município de Presidente Prudente:

No caso do projeto, o parceiro, o *stakeholder* é a prefeitura. De uma forma geral, o parceiro é a sociedade em geral, as escolas, crianças e pais dos alunos que estão ligados. Nesse período de gestão essa rede ficou mais fortalecida, com o início da execução com as Capacitações.

Diretor de Esportes, Secretaria Municipal de Esportes de Ribeirão Preto acredita que:

Acho que houve um comprometimento social muito grande, e nós temos hoje crianças do projeto que estão dentro da parte esportiva jogando basquete na equipe adulta de 15 e 16 anos de idade e duas meninas hoje que tem bolsas de estudo em escolas particulares, então eu acho que foi um grande trabalho social também.

Esses relatórios mensais vão servindo para avaliar a condição de trabalho que estamos tendo, se estamos evoluindo ou não. E também aumenta o comprometimento dos profissionais que estão envolvidos desde o professor, coordenador e outros profissionais que estão envolvidos.

Criou-se um vínculo e comprometimento das pessoas envolvidas, acho que quando você consegue envolver várias entidades, a tendência é você ter resultados melhores do que você trabalhar isoladamente.

Isso não só dá uma confiança para quem trabalha, mas também dá uma credibilidade maior para o projeto. E as entidades que estão envolvidas tornam-se mais responsáveis ainda, então o comprometimento da entidade é maior ainda e vice-versa.

Coordenador técnico do projeto Centro de Basquete, município de Ribeirão Preto:

A prestação de contas é o envio de relatórios, atualizando as listas de beneficiados todos os meses.

Uma boa administração eu tenho certeza que atinge diretamente os beneficiados do projeto.

Coordenador técnico do projeto Centro de Basquete, município de São José dos Campos diz que:

Transparência para a gente é fundamental, na corporação prefeitura, é respeitada toda hierarquia no desenvolvimento do projeto no fornecimento de dados e resultados, de confirmação de número de participantes e etc. é muito pertinente dentro da prefeitura e do projeto.

Todos os locais em que se desenvolve o projeto foi dividido tudo igual, em relação a material, a capacitação e a questão das informações de comunicação. Um desenvolvimento muito grande.

Coordenador técnico do projeto Centro de Basquete, município de Santos relata que:

Em relação aos materiais, eu recebia e fazia uma prestação de contas interna na Secretaria e com o Instituto também. A transparência na finalidade do projeto ficou muito evidente, a proposta dos eventos, das capacitações, isso ficou muito claro durante do projeto.

Através das entrevistas realizadas com os envolvidos no projeto Centro de Basquete, fica evidente a aplicação dos elementos de governança corporativa, mesmo sem o conhecimento técnico do assunto governança corporativa. Elementos e conhecimento de *stakeholders* também são evidenciados.

Os elementos trazidos pelo IBGC, no que diz respeito à prestação de contas, evidenciam-se na fala da coordenadora técnica de Araraquara “Você precisa ter os relatórios para saber como a cidade está funcionando, quantas crianças ela tem, os núcleos que estão funcionando, se mudou núcleo ou não, os professores estão cientes, eu acho que os relatórios são uma prestação de contas. Ela não é financeira, mas de recursos humanos”. Na mesma linha de pensamento, o Diretor de Esportes de Ribeirão Preto, de Botucatu e, na sequência, o responsável por Guarulhos, entendem que os relatórios mensais fazem parte do quesito de Gestão & Aprendizagem, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 132-147, 2016

prestação de contas e estão vinculados aos recursos humanos: “Esses relatórios mensais vão servindo para avaliar a condição de trabalho que estamos tendo, se estamos evoluindo ou não. E também aumenta o comprometimento dos profissionais que estão envolvidos desde o professor, coordenador e outros profissionais que estão envolvidos”. O responsável por Botucatu reforça que: “A prestação de contas eu vejo mais próximo do RH”. Para o responsável por Guarulhos: “Fica claro que pelo projeto ser renovado, o projeto foi transparente e a prestação de contas foi certa”. De forma menos específica, mas com o mesmo sentido a Secretária de Presidente Prudente: “A prestação de contas você consegue ver na prática, pois tudo o que está no Plano de Trabalho pode ser evidenciado no dia-dia da prática”. A avaliação dos entrevistados frente à prestação de contas e aos vínculos com recursos humanos está diretamente ligada aos relatórios mensais, prestação de contas parcial e prestação de contas final que são emitidos pelos municípios, onde os beneficiados atendidos pelo projeto são controlados.

Em relação à equidade, por se tratar de um projeto incentivado, ou seja, onde a verba pública é tratada a partir de convênio com o Governo Federal, a distribuição tem que ser igual para todos os municípios nos seus diversos quesitos. Sendo assim, a obrigatoriedade para essa divisão acontece pelo corpo administrativo do instituto na sua sede. As falas mais próximas deste elemento ficaram com o Diretor de Guarulhos “Para todos os parceiros das cidades e pelo contato que tivemos, tem sido tudo muito igual, a mesma informação, o mesmo material e tudo ao que se relaciona ao projeto”. E para o Diretor de Botucatu “Em relação à equidade, posso afirmar que existe, pois, as crianças do projeto têm os mesmos uniformes, mesmo material esportivo, mesmo lanche mesmo tratamento dos professores que os atendem”. A relação de equidade encontrada pelos entrevistados vincula-se aos materiais recebidos por estes em seus municípios, visto que pelo fato de ser um projeto com verba incentivada os municípios devem receber de forma igualitária todos os recursos. Ainda, dentro da equidade, ao encontro da análise documental, tem-se a amarração jurídica, onde todos os contratos com os municípios são iguais e com as mesmas responsabilidades.

No elemento responsabilidade social, o projeto é encarado como uma contrapartida de inclusão a partir da prática do basquete. Desta forma, esse elemento foi encontrado por mais de uma vez no desenvolvimento deste trabalho. Para o Secretário Municipal de Esporte de Bauru a relação com a sociedade é evidente e os compromissos com a mesma: “... cito o exemplo desse projeto e o envolvimento de professores e espaço físico. Temos relação com a sociedade”. Prova dessa relação mútua do projeto com a sociedade vai além, na fala do

Diretor de Esporte da cidade de Ribeirão Preto, que cita conquistas de alunos articuladas pela presença no projeto: “Acho que houve um comprometimento social muito grande e nós temos hoje crianças do projeto que estão dentro da parte esportiva jogando basquete na equipe adulta de 15 e 16 anos de idade e duas meninas hoje que tem bolsas de estudos em escolas particulares, então eu acho que foi um grande trabalho social também”. No que diz respeito à responsabilidade social, pouco foi citado pelos entrevistados. Acredita-se que tal fato tenha ocorrido pelo próprio projeto ser uma ação de inclusão social, onde intrinsecamente o termo responsabilidade social já está inserido não havendo necessidade de abordá-lo. De qualquer forma, ações como as mencionadas pelo Diretor de Ribeirão Preto são muito importantes para validação dos elementos de governança. Quando se fala de verba pública envolvida no projeto, a transparência entra como um elemento previsto legalmente e sua obrigatoriedade passa a ser base para o andamento. A partir desta perspectiva, elementos de transparência foram citados na gestão do projeto. Para o Secretário Municipal de Esportes de Bauru a transparência veio sempre seguida de *feedbacks*. “Esse projeto foi um projeto sólido, transparente, com *feedbacks* perfeitos para o andamento”. Para o Secretário Municipal de Esportes de Catanduva, a transparência trabalha elementos como a confiança da relação o que enriquece o projeto. Segundo ele: “O projeto sempre nos passa as diretrizes do que tem de ser feito e o objetivo do projeto é oferecer às nossas crianças um atendimento com profissionais gabaritados. Existe para a gente uma transparência naquilo que fazem e isso é bacana, porque a gente consegue ter essa confiança mútua”. Para o coordenador técnico de Jundiá a gestão do projeto foi organizada e os elementos foram trabalhados de forma transparente. “Acho interessante a forma como o projeto foi tratado, não foi nada ‘jogado’, como ‘pegue esses elementos e faz’, acho que tudo foi praticado, foi em cima de ver o número de crianças que estiveram envolvidas, onde participaram e como foi averiguado tudo isso. E a transparência de como foi tratado, o relatório mensal de bolas que foram entregues, camisetas, cones, então você vê que isso parte do princípio de transparência que é muito importante e da validade para o projeto.” A coordenadora técnica de Marília fala da relação de transparência com as metas alcançadas: “A questão da transparência foi muito bem trabalhada durante todo projeto, desde minha contratação que aconteceu dentro da lei, tudo o que foi falado foi cumprido. As metas, horários, datas, distribuição de materiais, controle dos alunos”. Para o Diretor de Esportes de Botucatu: “Em relação à transparência, isso fica evidente na forma como a prefeitura se posiciona em termos de contratos, o contato da empresa com a prefeitura”. O termo transparência, aparentemente o mais conhecido por todos os entrevistados, foi relatado

principalmente em cima da questão de informações claras trazidas pela gestão do projeto Centro de Basquete, onde relatório e documentos por parte da administração eram apresentados com frequência regular para informá-los sobre a execução.

Ainda dentro das entrevistas, cabe ressaltar a fala de dois entrevistados que identificaram as boas práticas de governança, “É uma condução de governo, onde devemos seguir todas as tramitações para atingirmos as metas”, coordenadora de Botucatu. E o coordenador de Ribeirão Preto: “Uma boa administração eu tenho certeza que atinge diretamente os beneficiados do projeto” ao encontro de que pesquisadores buscam evidenciar na prática se a adoção da boa governança (SIRQUEIRA, KALATIZ e DE TOLEDO, 2007) está diretamente relacionada com melhores retornos.

## **5 CONSIDERAÇÕES E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO**

O cenário nacional da gestão de entidades esportivas apresenta mudanças nos últimos anos (MARONI, MENDES; BASTOS, 2010), evoluindo na direção da profissionalização, mas ainda se coloca muito aquém de outros países quanto à gestão profissional do Esporte. Acredita-se que a multiplicação de estudos referentes à gestão esportiva em nível nacional contribui também com o fortalecimento do setor fora da academia.

A partir do momento em que a esfera pública edita uma Lei que abdica de seus incentivos fiscais para direcioná-los ao esporte, cabe aos responsáveis pelo trato dessa verba conduzir de forma adequada o incentivo público. Assim, o estudo identificou, na fala dos entrevistados, ao menos um elemento de governança corporativa, dentre os propostos pelo IBGC, nos relatos cedidos por pessoas diretamente ligadas ao projeto Centro de Basquete, indicando que as aplicações de condutas administrativas no dia-dia remetem ao reconhecimento por parte dos gestores, mesmo tendo apenas o conhecimento empírico do processo. Acredita-se que ao elencar esses elementos, a adoção de boas práticas de governança em projetos esportivos pode trazer bons resultados pelo compromisso e legitimidade presentes, bem como fortalecer a responsabilidade com o esporte e formação esportiva.

### ***BASKETBALL CENTER AND ITS MANAGEMENT ELEMENTS FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE GOVERNANCE***

## **ABSTRACT**

*The aim of this article was to identify elements of management from the perspective of corporate governance in important stakeholders of Basketball Center project. The research includes a sample of 16 major stakeholders of the project, subdivided into eleven cities of São Paulo's state. These include local technical coordinators, sports departments of directors and sports secretaries. This study was a methodological approach of single case study with face interview from interview script. The analysis considered period was 12 months, between the months of August/2013 and September/2014. From the surveys, based on the corporate governance elements of the Brazilian Institute of Corporate Governance, it was found that all respondents reported at least one corporate governance element in the interviews.*

**Keywords:** *Corpoarte governance. Stakeholder. Sport.*

## **REFERÊNCIAS**

CAMPOS, T. L. C. Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 111–130, 2006.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 37, n. 3, p. 19–32, jul./set.2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. [s.l: s.n.], 1984.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, p. 67–90, 2005.

GURGEL, A. **O papel da Comunicação Social na 'década de ouro' do esporte brasileiro**. Disponível em: <[www.comunique-se.com.br](http://www.comunique-se.com.br)>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs y Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. especial, p. 39–52, 2009.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. D. C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte (Impresso)**, v. 24, n. 2, p. 239–248, 2010.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, p. 11–26, abr./jun. 2007.

REZENDE, A. J. Práticas de Governança Corporativa em Organizações Sem Fins Lucrativos. p. 16, 2008.

RIBEIRO, H. C. M. **O envolvimento da governança corporativa, sob a ótica da teoria dos stakeholders, na gestão e no controle das entidades esportivas.** [s.l.] Universidade Nove de Julho, 2014.

RIBEIRO, M. A. de S. **MODELOS DE GOVERNANÇA E ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:** uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. [S. l.]: FGV, 2012.

SIRQUEIRA, A. B. DE; KALATIZ, A. E. G.; DE TOLEDO, M. B. . Boas Práticas de Governança Corporativa e Otimização ao de Portfólio : Uma Análise Comparativa. **Revista Economia**, v. 7, p. 521–544, 2007.