

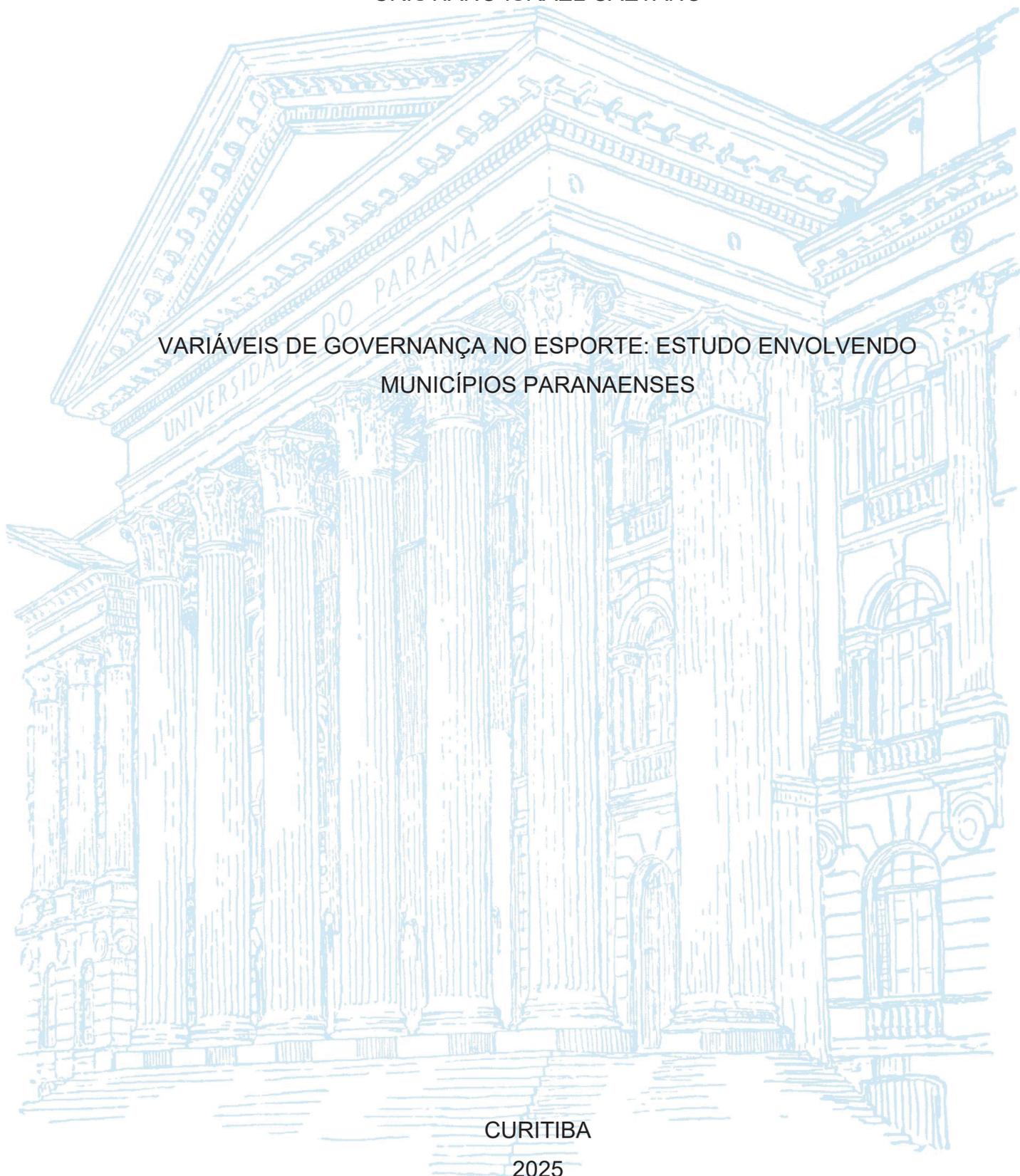
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANO ISRAEL CAETANO

VARIÁVEIS DE GOVERNANÇA NO ESPORTE: ESTUDO ENVOLVENDO
MUNICÍPIOS PARANAENSES

CURITIBA

2025



CRISTIANO ISRAEL CAETANO

VARIÁVEIS DE GOVERNANÇA NO ESPORTE: ESTUDO ENVOLVENDO
MUNICÍPIOS PARANAENSES

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Educação Física, Setor de Ciências Biológicas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Renato Cavichioli

CURITIBA

2025

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

Caetano, Cristiano Israel.

Variáveis de governança no esporte: estudo envolvendo municípios paranaenses. – Curitiba, 2025.

1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Biológicas.
Programa de Pós-Graduação em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Renato Cavichioli.

1. Esportes e Estado - Paraná. 2. Governança pública. 3. Municípios - Paraná. 4. Esportes - Organização e administração. 5. Gestão desportiva. 6. Política pública - Esporte e lazer. I. Cavichioli, Fernando Renato. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Educação Física. III. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação EDUCAÇÃO FÍSICA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **CRISTIANO ISRAEL CAETANO** intitulada: **VARIÁVEIS DE GOVERNANÇA NO ESPORTE: ESTUDO ENVOLVENDO MUNICÍPIOS PARANAENSES**, sob orientação do Prof. Dr. FERNANDO RENATO CAVICHIOILLI, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 07 de Fevereiro de 2025.

Assinatura Eletrônica
10/02/2025 00:41:20.0
FERNANDO RENATO CAVICHIOILLI
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
17/02/2025 09:13:33.0
FERNANDO MARINHO MEZZADRI
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
15/02/2025 11:23:56.0
DALTON GEAN PEROVANO
Avaliador Externo (ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÉ)

Assinatura Eletrônica
07/02/2025 21:37:46.0
ALFREDO CESAR ANTUNES
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA)

Dedico esta tese ao meu pai José Caetano Netto *in memoriam*

Também a minha mãe Marly, pessoas humildes, porém, que desde pequeno ensinaram aos seus filhos valores que me são muito caros, como a importância do estudo, o trabalho duro e o amor incondicional.

Dedico ainda para a minha filha Eduarda, razão de sempre continuar em frente.

Por fim ao meu professor, orientador e amigo Cavicca, um ser humano fantástico que vai muito além da academia com seus orientandos.

AGRADECIMENTOS

A DEUS pelo privilégio da vida;

Ao Professor Dr. Fernando Renato Cavichioli, por toda dedicação, paciência e compreensão desprendida ao longo de todos os anos que passei no grupo de pesquisa;

Ao Professor Dr. Alfredo Cesar Antunes, por ter aceito participar da banca e realizar apontamentos que engrandeceram a tese;

Ao Professor Dr. Dalton Gean Perovano, que para meu orgulho participou da banca. Antes de tudo um profissional dedicado, respeitado, um pai de família;

Ao Professor Dr. Fernando Marinho Mezzadri um profissional ímpar a causa da educação, íntegro, um exemplo de alguém que vai muito além do que lhe é exigido, abnegado a universidade e a academia;

Ao Professor Dr. Íncare Correa de Jesus que participou da qualificação e ofertou valiosas contribuições;

Ao Rodrigo da secretaria do programa de pós-graduação, sempre disposto a ajudar, apoiar, presente nos momentos de tristeza e alegria, sem você esse doutorado não seria o mesmo, você é a engrenagem do programa;

Aos amigos e colegas do Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal do Paraná, em especial ao estimado “Grupo do Cavicca”: Mayara, Isa, André, Emília, Carol, Kaio, Emerson, Sentone e López-Gil;

Ao meu amigo Pedro Paulo Porto de Sampaio, um irmão que ganhei nas fileiras da gloriosa PMPR e que sempre me incentivou a continuar;

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal do Paraná (UFPR), pela oportunidade de realizar este estudo, e aos professores do programa, que contribuíram significativamente para a minha formação.

A todos os demais familiares, amigos, colegas de trabalho, que em algum momento desta trajetória dirigiram uma palavra de apoio, um incentivo, uma troca de horário, para permitir que o sonho se realize.

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

“Senhor, os teus ensinamentos dão sabedoria a mim, teu servo, e eu sou recompensado quando lhes obedezço”

Salmos 19:11

RESUMO

O objetivo da presente tese foi identificar se a implementação de boas práticas de governança reflete na gestão esportiva dos municípios paranaenses. A metodologia da pesquisa é classificada como do tipo descritiva, qualitativa, transversal, documental, composta por dados dos municípios do Estado do Paraná, elaborado pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) para apreciar o implemento ou não de 10 variáveis de Governança: 1) transparência (publicidade); 2) possuir plano de desenvolvimento institucional; 3) possuir mapa estratégico; 4) possuir plano de ações; 5) ter definido na estrutura organizacional: missão, visão, valores, organograma e fluxograma; 6) possuir plataformas digitais de divulgação como instrumentos de comunicação; 7) avaliação da prestação de contas; 8) possuir canal de ouvidoria; 9) existência de Conselho Municipal para o esporte; 10) participação de membros externos nos órgãos colegiados. Na apreciação qualitativa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gestores esportivos (secretaria de esporte dos municípios) bem como com três agentes de fiscalização e controle (Ministério Público, Tribunal de Contas, Ouvidoria Geral). Para o desenvolvimento, iniciando pela introdução é contextualizado o sistema esportivo brasileiro apresentando conceito de governança com princípios e variáveis. O segundo capítulo é constituído pelo Marco Teórico em que são reunidas diversas teorias e discussões quanto a políticas públicas, esporte e governança. O terceiro capítulo é dedicado a metodologia e no capítulo quatro o escopo foi uma revisão de pesquisas científicas envolvendo governança, as boas práticas de gestão esportiva, em um total de 18 manuscritos. Em seguida, no capítulo cinco, foram descritos os papéis dos principais órgãos responsáveis pela fiscalização e controle das entidades esportivas que recebem verbas públicas, bem como, suas posições em relação a governança das entidades esportivas. Os resultados da investigação estão presentes no capítulo seis o qual estabelece um diálogo entre as entrevistas, teorias, pesquisas anteriores e as variáveis de governança. Os resultados indicam que além das variáveis de governança presentes na revisão de literatura bem como do IPIE, outras devem ser apreciadas pela academia, a exemplo da implementação por intermédio de lei de uma Política Municipal do Esporte, Lei de Incentivo ao Esporte, Fundo Municipal do Esporte e sistema municipal de esporte; divisão de tarefas nas atividades da secretaria; regulamentações; novas tecnologias; parcerias público-privadas; fator político interferindo no planejamento; aprovação de um arcaboiço legal que forneça estabilidade, dentre outros.

Palavras-Chave: Esporte. Governança. Municípios. Paraná.

ABSTRACT

Title: Good Governance Practices in Sports Management: A Study of Paraná Municipalities. **Abstract:** This thesis aimed to investigate whether the implementation of good governance practices influences sports management in Paraná municipalities. The research employed a descriptive, qualitative, cross-sectional, and documentary approach, analyzing data from the Institute of Sports Intelligence Research (IPIE) on 10 governance variables: 1. Transparency (publicity); 2. Institutional development plan; 3. Strategic map; 4. Action plan; 5. Organizational structure (mission, vision, values, organogram, and flowchart); 6. Digital platforms for communication; 7. Accountability evaluation; 8. Ombudsman channel; 9. Municipal Sports Council; 10. External member participation in collegiate bodies. Semi-structured interviews were conducted with three sports managers and three fiscal control agents (Public Prosecutor's Office, Court of Accounts, and General Ombudsman). The dissertation comprises five chapters: introduction (Brazilian sports system and governance concepts), theoretical framework (public policies, sports, and governance), methodology, literature review (18 manuscripts on governance and sports management), and results. The findings indicate additional governance variables should be considered, such as municipal sports policy legislation, incentive laws, municipal sports funds, task division, regulations, new technologies, public-private partnerships, political factors and others.

Keywords: Sports. Governance. Municipalities. Paraná.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO ENAP DE CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	25
FIGURA 2 - MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS.....	26
FIGURA 3 - ETAPAS PARA CARACTERIZAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA.....	27
FIGURA 4 - FATORES DE GOVERNANÇA.....	32
FIGURA 5 - DIAGRAMA COM FLUXO DA PESQUISA.....	55
FIGURA 6 - INSTRUMENTO DE PESQUISA DO IPIE.....	59

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	40
QUADRO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS DAS LOTERIAIS 2019.....	48
QUADRO 3 - PROTOCOLO DE BUSCA.....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - REVISÃO DE MANUSCRITOS SOBRE GOVERNANÇA.....	62
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- ART. - Artigo
- CF - Constituição Federal
- CBC - Confederação Brasileira de Clubes ou Comitê Brasileiro de Clubes
- CBI - Campeonato Brasileiro interclubes
- CNE - Conselho Nacional do Esporte
- COB - Comitê Olímpico Brasileiro
- CPB - Comitê Paraolímpico Brasileiro
- CBDE - Confederação Brasileira de Desporto Estudantil
- CBDU - Confederação Brasileira de Desporto Universitário
- DF - Distrito Federal
- DR. - Doutor
- ENADs – Entidades Nacionais de Administração do Desporto
- EPD - Entidade de Prática Desportiva
- EPDs - Entidades de Prática Desportiva
- ERADs – Entidades Regionais de Administração do Desporto
- ESPN – Entertainment and Sports Programming Network
- PROF. - Professor
- ME - Ministério dos Esportes
- MP – Ministério Público
- Nº - número
- SNE - Sistema Nacional do Esporte
- TCU – Tribunal de Contas da União
- S.P. – sem página

LISTA DE SÍMBOLOS

© - copyright

@ - arroba

® - marca registrada

% - percentual

§ - párrafo

§§ - párrafos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 ESTRUTURAÇÃO DA TESE	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
1.5 CONSTRUÇÕES HIPOTÉTICAS INDUTIVAS.....	16
2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA.....	17
2.1.1 Surgimento do Campo.....	17
2.1.2 Conceitos Básicos de Políticas Públicas.....	23
2.1.3 Conceitos Básicos e Variáveis de Governança.....	32
2.2 O ESPORTE.....	42
2.2.1 O Sistema Esportivo Brasileiro.....	42
2.2.2 Legislação e Financiamento.....	45
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.2 DESENHO DO ESTUDO.....	53
3.3 INSTRUMENTO DO IPIE.....	58
3.4 AMOSTRA.....	59
3.5 RECURSOS.....	60
4 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE VARIÁVEIS DE GOVERNANÇA.....	61
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	73
6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	130
REFERÊNCIAS.....	139
APÊNDICE I – COMITÊ DE ÉTICA.....	154
APÊNDICE II – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	157
ANEXO I – FORMULÁRIO IPIE.....	165

1 INTRODUÇÃO

As variáveis de governança, uma vez implementadas nas entidades esportivas municipais causam algum efeito? A pergunta é intrigante na medida em que a visão dos diferentes atores presentes nesse processo, especialmente, dos gestores públicos e órgãos de controle podem apresentar divergências de interpretações.

Estudos entendem que a implementação de boas práticas de governança em determinada entidade/corporação traz como resultado efeitos positivos, a exemplo de Caroprezo (2011) o qual comprovou que empresas públicas com maiores práticas de governança registram menores custos para captação de recursos ou ainda o destaque feito pelos autores Nardi e Nakao (2008) os quais avaliaram a melhora da imagem institucional de uma empresa após aumento do índice de governança.

Não obstante a governança ter origem nas grandes corporações seu uso está adaptado e é utilizado em entidades públicas (Bogoni *et al.*, 2010), bem como em organizações esportivas (Groeneveld, 2009).

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) entidade internacional criada em 1961 e que congrega 36 países dentre os mais ricos e emergentes do mundo, editou em 2005 as Diretrizes sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, documento que foi atualizado em 2015. Segundo a própria organização “são recomendações aos governos sobre como assegurar que as empresas estatais operem de forma eficiente, transparente e responsável” (OCDE, 2015, p.3).

As diretrizes surgiram a partir da reunião de vários documentos a dizer: i) *Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership*, 2011; ii) *Competitive Neutrality: Maintaining a Level Playing Field Between public and Private Business*, 2012; iii) *Boards of directors of State-Owned Enterprises*, 2013; iv) *Financing State-Owned Enterprises: An overview of National Practices*, 2014; v) *State-Owned Enterprises Governance: A Stocktaking of Rationales for State Ownership*. Os princípios de governança corporativa do G20/OCDE adotados e aceitos internacionalmente se resumem a: *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas),

fairness (equidade) e *compliance* (ética), elementos básicos para compreender a governança (OCDE, 2022).

Durante a abertura da 37^a reunião do Grupo de Trabalho sobre Propriedade Estatal e Práticas de Privatização, realizada no ano de 2021, o Brasil aderiu as diretrizes de Governança Corporativa e empresas estatais (OCDE, 2021).

No campo específico da governança esportiva, esta passou por profundas transformações que vão desde a organização de jogos amistosos, passando por grandes eventos, como exemplo, administrar a recepção de 10.000 atletas e 500.000 turistas, passando por temas complexos, a exemplo de determinar o gênero de um atleta, até superar um negócio cujo modelo lida com problemas como racismo, *doping*, manipulação de resultados e lavagem de dinheiro, para citar alguns estudos sobre governança nos esportes (Naha e Hassan, 2017).

Neste sentido, a forma como as entidades esportivas implementaram a governança, passou por transformações profundas, e hoje, aceitar um modelo amador irá conduzir a entidade esportiva, provavelmente, a ruína. Variáveis como a dinâmica de geração e redistribuição de receita, sustentação do mercado de trabalho, responsabilidade social e programas de extensão transformam constantemente a prática de governança e a ética. A recepção dos esportes ocidentais em regiões não ocidentais e o surgimento de novos empreendimentos esportivos, como os *e-sports*, parecem retrabalhar a compreensão de participação e organização. Novas expectativas e responsabilidades representam desafios fundamentais para o equilíbrio entre política e ética nos esportes (Naha e Hassan, 2017).

No Brasil e em muitos outros países a exemplo da Itália e França, o esporte é conduzido por entidades esportivas públicas e privadas, cada qual, possuindo particularidades na forma como estão organizadas e conduzem suas atividades. Para aferir essa “capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções” (Banco Mundial, 1992, s.p.) é que surge, segundo Gonçalves (2005), no início da década de 90 o conceito de Governança. O articulista resume Governança como “meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes” (Gonçalves, 2005, p. 12).

Segundo Peters (2013) a expressão Governança tem sido utilizada tanto nos setores públicos quanto privados para identificar se administram adequadamente, e, além disto, como é a relação com a comunidade. Em termos práticos, o objetivo é identificar a capacidade dos sistemas políticos de atuar de forma efetiva e decisiva para resolver problemas públicos (Peters, 2013).

No modelo genérico proposto por Peters (2013), a análise de governança está concentrada em 4 funções, que se bem realizadas, as tornam bem-sucedida, sendo elas: 1) estabelecimento de metas; 2) coordenação das metas; 3) implementação e 4) avaliação, reações e comentários. As metas devem ser determinadas de forma a atender ao interesse coletivo, utilizando de ferramentas democráticas. Num segundo momento, as metas devem ser coerentes, existindo uma coordenação entre o setor público e os parceiros privados. Após a seleção, como um terceiro passo é necessário implementar as metas, e aqui, a delegação, inclusive para entidades não governamentais, é uma ação fundamental. Por fim, uma vez postas em prática, é imperioso avaliar o impacto, de forma a corrigir ou substituir a metas ou até mesmo responsabilizar os agentes (Peters, 2013).

A pesquisa desenvolvida por Brito, Cunha e Zanin (2018) aponta que os órgãos de governança no esporte devem atuar tanto na sanção quanto na prevenção. Ora, se o esporte ganhou espaço e importância na sociedade, existindo investimento público, é fundamental compreender se as entidades responsáveis pela gestão (públicas ou privadas) estão realizando boas práticas de Governança bem como apreciar seus reais efeitos (Brito, Cunha e Zanin, 2018).

A solução, à primeira vista, parece simples. Uma simplória subsunção da teoria com a prática. Para avaliar a efetividade de determinada entidade esportiva, basta verificar se uma determinada lista de variáveis de governança foram ou não implantadas, e, caso não tenham sido, exigir que seja posta em execução.

O problema é que não obstante o aumento de interesse nas variáveis de boa governança no esporte, atualmente, não existe um formato padronizado, homogêneo ou uma consolidação de quais práticas de boa governança devam ser implementadas, e mesmo dentre as que foram, quais

garantem uma efetividade prática, ou seja, se a teoria aplicada realmente funciona.

Segundo Parent e Hoye (2018), há uma necessidade evidente de que a comunidade esportiva internacional e os pesquisadores desenvolvam um conjunto único de variáveis de governança, uma linguagem comum para a governança esportiva, seja em nível internacional, nacional, estadual ou até mesmo nas organizações locais. Neste sentido, seria utópico imaginar uma padronização a nível global, razão pela qual o esforço é de identificar tais variáveis a nível nacional, regional ou até local.

A complexidade e aspectos multidimensionais dos conceitos de governança e desempenho organizacional, bem como sua correlação e os potenciais reflexos positivos e negativos da implementação de variáveis de governança dificultam ainda mais na definição de um modelo único (Parent; Hoye, 2018).

No esforço de identificar quais variáveis de Governança estão implementadas nessas entidades, o Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) em parceria com a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR) integrante do Ministério do Esporte¹, criou um instrumento de pesquisa denominado Gestão do Esportes nos Estados e Municípios (GEEM). A ferramenta toma por base seis dimensões: 1) Dados da entidade; 2) **Governança**; 3) Recursos Humanos; 4) Políticas para o Esporte; 5) Instalações e 6) Cultura Esportiva (Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva, 2021).

Em relação a dimensão da Governança, o IPIE concentrou esforços em realizar questões voltadas para: 1) Transparência; 2) Prestação de Contas; 3) Equidade; 4) Integridade institucional e 5) Modernização. As perguntas foram elaboradas e desenvolvidas a partir de 2015 com foco inicial na transparência e vem sendo aplicadas ao longo dos anos. Os questionamentos que compõe o instrumento tem por base pesquisas acadêmicas na área a dizer: i) *“The Sports Governance Observatory”* da instituição dinamarquesa *Play the Game*; ii) cartilha da instituição inglesa *UK Sports “A Code for Sports Governance”*; iii) Guias Práticos do Instituto

1 O Ministério do Esporte criado no primeiro governo Lula (2003), deixou de existir entre os anos de 2019 a 2022. Nesse período a o Ministério da Cidadania encampou o esporte na Pasta “Secretária Especial do Esporte” a qual a SNEAR estava atrelada.

Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); iv) Agenda 2020 do Comitê Olímpico Internacional Princípios Básicos Universais de Boa Governança do Movimento Olímpico e v) Princípios previstos nos artigos 18 e 18-A da Lei nº 9.615/98 (Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva, 2021).

São dez as variáveis de governança as quais geram o chamado Índice de Gestão Pública e Governança no Esporte (criado, desenvolvido e aplicado pelo IPIE). A análise dos reflexos na implementação destas variáveis de governança junto as entidades esportivas é matéria inexplorada, e reafirmando a posição de Parent e Hoye (2018) necessita ser pesquisada.

Eis aqui a lacuna que queremos explorar nessa tese, pelo menos parte dela, visto que vamos focar nos órgãos municipais que são responsáveis para o desenvolvimento esportivo. Assim sendo, as variáveis de governança do denominado Índice de Gestão Pública e Governança no Esporte (IPIE) quando implementadas nos municípios paranaenses têm apresentado que tipo de efeito? Exemplificando, quando falamos em transparência, o fato do município apresentar um site destinado ao ramo esportivo dando publicidade de suas ações, o quanto isso causa efeito na vida esportiva dos seus munícipes?

Um questionamento natural para o leitor é a relação entre esporte, governança e os efeitos. Para responder, Naha e Hassan (2017) explicam a existência de uma tensão entre o esporte como atividade comercial e o esporte como ferramenta de educação moral e desenvolvimento social. O conflito entre estes aspectos tem levado a mídia, esfera pública e os círculos de gestão, a se preocupar com elementos de governança, e, na visão dos autores, o principal deles é a ética (Naha e Hassan, 2017), e em relação a ética, ganha relevância os órgãos de controle.

Após a implementação das variáveis de governança, é natural que ocorra uma apreciação quanto aos reflexos decorrentes da instituição destas variáveis no âmbito das entidades esportivas. Tal verificação é realizada pela própria entidade (secretarias de esporte, por exemplo) como por órgãos externos. No Estado do Paraná citamos como órgãos externos a Controladoria-Geral do Estado do Paraná, Tribunal de Contas do Estado do Paraná e Ministério Público do Estado do Paraná.

Num primeiro plano encontramos a Controladoria-Geral do Estado – CGE, órgão pertencente ao Sistema Estadual de Controle do Poder Executivo, e que foi criada pela Lei nº 17.745/2013. Segundo a lei que organiza o Estado do Paraná - Lei nº 19.848/2019, a CGE presta assessoria direta ao Chefe do Poder Executivo tendo por finalidade o planejamento, a coordenação, o controle, a avaliação, a promoção, a formulação e a implementação de mecanismos e diretrizes de prevenção aos desvios, bem como a regulamentação e normatização dos sistemas de controle no Poder Executivo Estadual. A CGE é estruturada pelos Sistemas de Ouvidoria, de Controle Interno, de Transparência e Controle Social, de Corregedoria e de Integridade e *Compliance*, conforme regulamentação aprovada pelo Decreto nº 2.741/2019 (Paraná, 2013; 2019).

O Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR) é um órgão vinculado a Assembleia Legislativa que nos termos do art. 74 da Constituição do Estado do Paraná, é responsável pelo controle externo das contas públicas do Estado. Por força do art. 18, §1º da Constituição Estadual, o Tribunal de Contas também realiza o controle externo das câmaras municipais e dos municípios em si. Assim, o TCE/PR, exerce um papel fundamental nos seguintes aspectos: I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento; II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público estadual, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público; III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na Administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a legalidade das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório; IV - realizar, por iniciativa própria, da Assembleia Legislativa, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e

patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e demais entidades; V - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado a Municípios mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres; VI - homologar os cálculos das quotas do ICMS devidas aos Municípios, dando ciência à Assembleia Legislativa; VII - prestar as informações solicitadas pela Assembleia Legislativa, por qualquer das respectivas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional, patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas; VIII- aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesas ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário; IX - assinar prazo de até trinta dias, prorrogável por idêntico período, para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada a ilegalidade; X - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Assembleia Legislativa; e XI - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados (Paraná, 1989).

Ao Ministério Público do Estado do Paraná compete com exclusividade promover a ação penal pública, exercendo, dentre outras atribuições a proteção ao patrimônio público. Na estrutura do órgão ministerial encontramos promotoria de proteção ao patrimônio público, com atribuição de adotar medidas preventivas e repressivas com vistas à garantir a integridade da gestão pública bem como de combater ilícitos na gestão pública. Cabe a esta promotoria responsabilizar os agentes que contrariam a lei e o interesse público, razão pela qual, conforme o próprio órgão divulga, ele tem “fomentado, especialmente na esfera extrajudicial, o aperfeiçoamento das boas práticas de gestão e controle. A instituição vem incentivando ações de ampliação da transparência nos órgãos públicos e de participação da sociedade na fiscalização das práticas administrativas”. Além disto também conta com uma ouvidoria, responsável pelo contato direto entre a população e o órgão, recebe reclamações, trabalhando para defender direitos fundamentais atava em diversas áreas “orientando a população, buscando soluções para os problemas que afetam a comunidade, investigando denúncias, processando quem comete crime e fiscalizando o uso do dinheiro

público e a qualidade dos serviços oferecidos à população” (Ministério Público, 2022).

Para a presente tese, inicialmente serão identificadas a presença de variáveis de governança em municípios paranaenses razão pela qual foram escolhidas 3 (três) cidades que possuem **Índice de Gestão Pública e Governança no Esporte**² (Municipal) considerado “Muito Alto” pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva³, para tanto, foram selecionadas as seguintes variáveis de governança extraídas a partir da ferramenta Gestão do Esporte nos Estados e Municípios: 1) **transparência** (publicidade); 2) possuir **plano de desenvolvimento institucional**; 3) possuir **mapa estratégico**; 4) possuir **plano de ações**; 5) ter definido na estrutura organizacional: **missão, visão, valores, organograma e fluxograma**; 6) possuir **plataformas digitais** de divulgação como instrumentos de comunicação; 7) **avaliação da prestação de contas**; 8) possuir canal de **ouvidoria**; 9) existência de **Conselho Municipal para o esporte**; 10) participação de **membros externos nos órgãos colegiados** (IPIE, 2022).

A escolha do IGGEM foi intencional pois atualmente é um instrumento aplicado em nível de Brasil, servindo como um exemplo claro de marco desenvolvido pela academia, a ser testado na prática.

2 Segundo o IPIE o índice (IGGE-M) é uma medida síntese pensada para resumir o grau de maturidade em gestão e governança pública nos municípios brasileiros no que se refere ao esporte. O Índice tem como objetivo mensurar comparativamente os municípios brasileiros. O IGGE-M se pauta nas informações preenchidas pelos gestores esportivos municipais. As perguntas dirigidas aos municípios dizem respeito a diferentes dimensões do que pode ser considerado fundamental para a boa gestão e governança pública na área do esporte. Para a composição do índice, os dados foram agrupados em quatro dimensões: 1) Natureza do órgão público que faz a gestão do esporte no município; 2) Pessoas; 3) Planejamento; 4) Transparência e controle social.

Em relação às dimensões que compõe o IGGE-M, na natureza do órgão público que faz a gestão do esporte no município busca-se observar o grau de autonomia, o *status* organizacional da área do esporte na administração municipal e a descentralização administrativa (considerada positiva, caso exista). A dimensão de pessoas é bastante importante do ponto de vista da governança, uma vez que constitui capacidade estatal fundamental para que a administração dos instrumentos de governança seja conduzida de maneira competente e com a técnica adequada. A dimensão planejamento diz respeito a estrutura organizacional do órgão gestor do esporte no âmbito municipal, mecanismos de planejamento estratégico e divulgação dos mesmos, participação e avaliação do planejamento. A dimensão transparência e controle social, na parte de transparência envolve elementos especialmente relacionados a publicização de dados da gestão do órgão responsável pelo esporte, quais os canais utilizados, se há prestação de contas e canais de ouvidoria. Quanto ao controle social, os indicadores estão relacionados a existência, funcionamento, composição e natureza de conselho municipal de esporte (IPIE, 2022).

3 Segundo o IGGE-M as cidades de Curitiba, Paiçandu e Arapongas são as que possuem os índices mais altos, enquanto os municípios de Reserva, Barbosa Ferraz e Manfrinópolis ocupam as últimas colocações.

Na sequência, os gestores das secretarias de esporte dos municípios escolhidos (ou órgãos equivalentes) das três cidades foram entrevistados para relatar, segundo suas percepções, as aplicações práticas, o envolvimento e a relevância destas variáveis de governança. Em seguida, foram realizadas entrevistas com integrantes da Controladoria-Geral do Estado do Paraná (órgão de controle interno), do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (órgão de controle externo) e do Ministério Público do Estado do Paraná (órgão de controle externo).

As entrevistas revelam, ilustrativamente, se as variáveis de governança atualmente elegidas pelo IPIE e implementadas são ou não efetivas ou se é necessário implementar outras além daquelas, ou ainda, outros mecanismos importantes para a gestão esportiva, tanto na perspectiva dos órgãos executores (secretarias de esporte e equivalentes) quanto dos órgãos de controle, inclusive, permitindo uma comparação das diferentes visões.

Após este arcabouço de dados tem-se como problema de pesquisa: a implementação de variáveis de governança do denominado Índice de Gestão Pública e Governança no Esporte (IPIE) causa efeito prático na gestão esportiva dos municípios paranaenses?

1.1 ESTRUTURAÇÃO DA TESE

O **primeiro** capítulo, compreendido como a Introdução, teve por base o projeto de pesquisa, enriquecido com as investigações coletadas ao longo do doutorado.

No capítulo **segundo** foi apresentado o marco teórico o qual deu suporte a presente tese com uma abordagem doutrinária acerca de conceitos sobre políticas públicas bem como governança registrando a literatura da matéria e dialogando com o esporte. Aqui não há preocupação em trabalhar a governança dirigida ao esporte, pois, esta será desenvolvida especificamente no capítulo quatro. Também foi realizada uma exposição do esporte, apresentando sua estrutura legislativa, os órgãos que o constituem, o funcionamento do Sistema Nacional do Esporte no Brasil com recorte no repasse de verbas públicas orçamentárias e extraorçamentárias que hoje

contemplam as Secretarias Municipais do Esporte (ou entidade correlata). A preocupação foi desenvolver um epílogo histórico das legislações ao longo dos anos e as modificações normativas que ocorreram. Também foi uma pauta deste capítulo apresentar quais órgãos esportivos estão aptos a captar recursos públicos, detalhando quantitativos que são percebidos e a destinação, vez que um sem-número de entidades passaram a receber recursos públicos, em especial as Secretarias Municipais de Esporte, entidades que estão sendo pesquisadas. Por fim, será apresentada a realidade do Estado do Paraná e do esporte quanto a pesquisas envolvendo governança esportiva.

No **terceiro** capítulo foi descrita a metodologia aplicada para alcançar a pesquisa, os detalhes e passo a passo de cada um dos capítulos.

O escopo do **quarto** capítulo é apresentar uma revisão das pesquisas científicas envolvendo esporte e governança, com foco em artigos de revistas com fator de impacto, assim como livros que abordem o assunto. Segundo Atallah e Castro (2009, p. 21) “constitui um método moderno para a avaliação de um conjunto de dados simultaneamente”. O esforço investigativo resultou no filtro de 18 artigos que desenvolvem o tema. O resultado deste capítulo, juntamente com as 10 (dez) variáveis de governança apontadas pelo IPIE, conforme já descrito, foram utilizados para formulação das entrevistas semiestruturadas.

No **quinto** capítulo foram descritos os papéis dos principais órgãos responsáveis pela fiscalização e controle das entidades esportivas bem como, suas posições em relação a governança das entidades esportivas. Igualmente, foi discutido o peso tributário no Brasil, o esporte e a importância de práticas de governança para melhoria da gestão.

O **sexto** capítulo discute as entrevistas realizadas com os gestores dos municípios e com os órgãos de fiscalização/controle, dialogando com o marco teórico e a revisão.

No **sétimo** capítulo são apresentadas recomendações e sugestões relacionadas as variáveis de governança.

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar se a implementação de variáveis de governança definidas pela academia causa efeito prático na gestão esportiva de municípios paranaenses, segundo a visão dos gestores dos municípios de Curitiba, Paiçandu e Arapongas e os órgãos de fiscalização.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para a formulação dos objetivos específicos abaixo foram utilizados verbos e o processo cognitivo segundo a Taxonomia de Bloom revisada (Ferraz e Belhot, 2010).

- a) Expor um marco teórico contendo os principais conceitos e doutrinas sobre políticas públicas e governança além de apresentar a estrutura e legislação do esporte no Brasil;
- b) Revisar pesquisas científicas envolvendo variáveis de governança esportiva a nível global;
- c) Descrever o papel dos órgãos de fiscalização que cooperam na apreciação das variáveis de governança esportiva;
- d) Apresentar as entrevistas com os gestores esportivos e discutir com o marco teórico e a revisão.

1.4 JUSTIFICATIVA

Enquanto justificativa pessoal, este discente é Oficial da Polícia Militar, atividade que por sua natureza exige constante atualização e domínio da legislação, além de necessidade de estar em sintonia com elementos de gestão e governança. Além da formação superior em Educação Física também é bacharel em direito e atua junto a administração pública há mais de 26 anos, exercendo funções de análise de certames licitatórios, contratos e convênios, experiência a qual, contribuiu na elaboração da presente tese. Ao se dedicar aos estudos durante o período de mestrado, observou a complexidade do sistema esportivo brasileiro, em especial, a fragilidade em

determinar quais variáveis de governança são exigidas das entidades esportivas, e quais realmente causam impacto lá na ponta. Além disso, identificou certa dificuldade na fiscalização das entidades esportivas que são regidas por um regime jurídico privado, e que, não obstante, recebem consideráveis quantias para serem aplicadas no esporte. Agora, entende o doutorando, que este problema é insuflado quando nos deparamos com os recursos extraorçamentários destinados diretamente para entidades privadas, o que despertou o interesse em compreender o funcionamento na distribuição, gasto e fiscalização destes recursos públicos, utilizando variáveis de governança.

Em relação a justificativa acadêmica, temos que a democracia, um dos, ou o principal pilar da sociedade ocidental possui materialização no orçamento público. A economia/contabilidade pública apresenta uma contradição insuperável, pois de um lado seres humanos que compõe a sociedade com desejos, vontades, expectativas infinitas enquanto o gestor público tem em mãos recursos finitos que deve partilhar da forma mais equânime possível, contudo, de forma responsável, sendo as variáveis de governança uma ferramenta posta a disposição.

Nessa balança é fundamental compreender o funcionamento do sistema, aplicação dos recursos públicos e como tem se posicionado os municípios paranaenses por suas secretarias de esporte ou pasta equivalente as quais laboram com recursos públicos. Em segundo lugar, conforme já alertaram Parent e Hoye (2018), é necessária ampla discussão quanto a uniformização e definição de quais variáveis de governança devem ser aplicadas na gestão dos esportes a nível global, nacional, regional ou local. No Estado do Paraná, o presente estudo servirá de paradigma para o nível regional e local de aplicação prática de variáveis de governança trazendo possibilidades de aproximação em diferentes regiões do país.

Além da visão sistemática que será adquirida pelo pesquisador, para fins de justificativa social, a investigação em mesa é fundamental para sociedade compreender melhor como está funcionando o sistema esportivo, suas perspectivas para o futuro e os frutos que se espera colher diante da canalização de investimentos pecuniários de origem pública para este

segmento social tão importante, o esporte, apresentando ao final de forma pragmática, quais variáveis de governança são realmente importantes.

1.5 CONSTRUÇÕES HIPOTÉTICAS INDUTIVAS

A título de hipóteses, entende-se que nem todas as variáveis de governança apresentadas pelo IPIE são capazes de causar efeitos práticos na gestão esportiva segundo a visão dos gestores dos municípios. Uma segunda hipótese é de que nem todas as variáveis de governança descritas pelo IPIE são consideradas essenciais pelos órgãos de fiscalização. Além das 10 (dez) variáveis apontadas pelo IPIE⁴, entende-se que outras possam surgir durante as entrevistas, algumas delas extraídas na revisão e outras apontadas pelos próprios entrevistados.

4 1) transparência (publicidade); 2) possuir plano de desenvolvimento institucional; 3) possuir mapa estratégico; 4) possuir plano de ações; 5) ter definido na estrutura organizacional: missão, visão, valores, organograma e fluxograma; 6) possuir plataformas digitais de divulgação como instrumentos de comunicação; 7) avaliação da prestação de contas; 8) possuir canal de ouvidoria; 9) existência de Conselho Municipal para o esporte; 10) participação de membros externos nos órgãos colegiados.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA

2.1.1 Surgimento do Campo

O autor Richard Hofstadter foi vencedor do prêmio Pulitzer de 1955 ao lançar o livro “*The Age of Reform*”, obra em que é descrito o progresso dos norte-americanos em termos de exigir do Estado maior efetividade em termos sociais. Esta mudança do pensamento ficou conhecida no século XIX como a Era da Reforma (Serby, 2018).

Contudo, para entender como isso aconteceu é necessário conhecer um pouco da história norte-americana. Desta feita, necessário retroagir um pouco na história dos Estados Unidos da América.

Voltando no tempo (final do século XVIII) encontramos nos primeiros anos dos EUA independente a existência de duas correntes ideológicas muito presentes, cada uma delas entendendo de forma diversa como o capitalismo⁵ e o destino da sociedade estadunidense seria desenvolvido. Importa lembrar que a independência norte americana ocorreu em 4 de julho de 1.776 no 2º Congresso Continental da Filadélfia⁶ (Karnal *et. al*, 2011).

Percebe-se que de um lado Thomas Jeferson na época secretário de Estado defendia uma mínima intervenção do Estado na economia. No pensamento de Jeferson, o país seria desenvolvido a partir da iniciativa dos pequenos e médios agricultores, de forma isonômica, nivelada e progressiva, com pouca ou nenhuma participação do Estado (Cavaliere, 2009; 2013).

Entenda que de forma concorrente e com um pensamento diverso, Alexander Hamilton, secretário do tesouro, defendia um Estado mais atuante.

5 Capitalismo é um Sistema Econômico baseado no acúmulo de capitais, ele prima pela propriedade privada, a liberdade de prestação de serviços, indústria e comércio como instrumentos para obter lucro, com pouca ou nenhuma intervenção do Estado.

6 As Treze Colônias inglesas na América estavam insatisfeitas com a pesada carga tributária (lei do açúcar; lei da moeda; lei da hospedagem; lei do selo; atos Townshend e lei do chá), e se rebelaram contra a coroa inglesa, iniciando conflitos com apoio da França. Apesar das colônias terem declarado a independência através de uma carta em 4 de julho de 1.776, a batalha final foi travada em Yorktown em 1.781, sendo a independência reconhecida em 1.783 pelo Tratado de Paris, surgindo a primeira nação do continente americano a se tornar independente. Os EUA nasceram sob o modelo de um país federalista e republicano, tendo eleito seu primeiro presidente George Washington.

Com uma perspectiva de desenvolvimento comercial e industrial, Hamilton desejava que os EUA evoluíssem tecnológica e modernamente em termos de produção, numa clara disputa com o mercado europeu. A consequência desta linha de pensamento seria a formação de uma aristocracia⁷ socioeconômica, a qual, fatalmente, dominaria o mercado pelo seu acúmulo de capitais e domínio político (Cavaliere, 2009; 2013).

Com estas informações em mente fica fácil compreender que durante o governo de George Washington (1.789/97) dois caminhos poderiam conduzir a diferentes resultados na formação da sociedade estadunidense, umas delas com um desenvolvimento mais acanhado, mais igualitário, e outro mais audacioso, mais acelerado, porém, trazendo como consequência uma sociedade menos homogênea na distribuição da riqueza (Cavaliere, 2009; 2013; Karnal *et. al*, 2011).

A história mostra que Washington pendeu para o lado de seu secretário do tesouro, portanto, se posicionando para um forte crescimento da economia. Importa também compreender que as duas tendências se reuniram em dois partidos: Federalista, defendendo maior intervenção do estado e o Republicano pela menor intervenção do estado (Cavaliere, 2009; 2013; Karnal *et. al*, 2011).

Em uma reviravolta, Thomas Jefferson é eleito presidente em 1.800 o que em tese provocaria uma mudança de cenário, todavia, conforme relata Cavaliere (2013) as primeiras marcas produzidas durante o governo de Washington permaneceriam por um longo período, mesmo após a extinção do partido Federalista no ano de 1.827. A redução dos privilégios concedidos aos aristocratas iniciou na presidência de Jefferson e avançaram no governo de Andrew Jackson (1.829/37) no período denominado “ascensão do homem comum” (Cavaliere, 2009; 2013; Karnal *et. al*, 2011).

Ocorre que em meados do século XIX os ideais de igualdade política e econômica sofreria novo ataque diante da reforma do capitalismo, em que um grupo detentor de maior poder econômico também estabeleceu uma robusta influência política, no que passou a se denominar “inversão de meios” (Cavaliere, 2009; 2013).

⁷ A palavra “aristocracia” significa a detenção de poder por uma classe que registra privilégios e que é repassada por herança (Andreto, 2020).

Descobre que o período conhecido como “*Gilded Age*” (anos dourados) que ocorreu no final do século XIX foi marcado por um acelerado desenvolvimento da economia americana. Foi observada uma corrente imigratória de europeus e o aumento da pobreza e desigualdade social ocasionado pela acumulação de riquezas centradas em grandes corporações ligadas as ferrovias, mineração e a indústria. Por consequência, também neste período, emergiram protestos, em especial de agricultores rurais que reclamavam das taxas para transporte dos grãos e da carne e dos juros praticados pelos bancos (Cavaliere, 2009; 2013; Karnal *et. al*, 2011).

Uma vez esclarecido o contexto que antecedia a obra de Hofstadter, é mais fácil entender seus estudos, pois os monopólios⁸ existentes na época, causavam insatisfação em uma maioria formada por trabalhadores, intelectuais da classe média, prestadores de serviço, ou seja, o “homem médio” ou “homem comum”. Um sentimento de que seria necessária uma intervenção do Estado de forma a equilibrar essa balança, era o fio condutor destes revoltosos. Ora, se os fazendeiros dependiam do sistema ferroviário para distribuir sua produção, uma grande parcela da autonomia destes trabalhadores rurais era suprimida. Assim, a cobrança voltou-se para que o governo federal tomasse uma atitude exigindo “políticas” de controle e regulação (Hofstadter, 1955).

O desenvolvimento dos transportes, das comunicações, da energia elétrica, abriu o mercado para um leque infindável de possibilidades e junto a esta nova porta que se abria, fenômenos sociais surgiram no início do século XX, vistos pela população como problemas públicos, e, portanto, a serem dirimidos pelo Estado (Mintrom; Williams, 2013).

Nota-se que a pressão aumentava sobre o governo, e por mais que grandes grupos exercessem influência sobre os contornos políticos dos E.U.A. com a iniciativa de parlamentares como o Senador Sherman, foi possível aprovar uma das primeiras leis antitruste do mundo, a qual buscava garantir o livre mercado, impedindo a formação de monopólios (*Sherman Act*, 1.890).

⁸ Monopólio significa que um indivíduo ou uma corporação detêm de forma exclusiva e sem concorrência o acesso, a produção a determinado produto ou serviço.

Ocorre que o *Sherman Act* possuía brechas, as quais eram exploradas pelas grandes indústrias para garantir seus monopólios. Somado a isto, a Suprema Corte norte americana interpretava que a produção industrial não era comércio, e, portanto, estava fora dos limites impeditivos do *Sherman Act*, não impedindo assim o surgimento de novas trustes no cigarro, óleo, tabaco, biscoitos entre outros (Gheventer, 2004; Cavalieri, 2009).

Os protestos não acabaram com a aprovação do *Sherman Act*, vez que a insatisfação permanecia. A assunção do Partido Democrata em 1.912 fortaleceu a vontade em acabar com os monopólios, sendo então aprovada em 1.914 a *Clayton Act* a qual listava de maneira mais objetiva uma série de condutas consideradas anticoncorrenciais e a criação da *Federal Trade Comition* (FTC) uma agência responsável por realizar investigações na área antitruste. Um pouco mais frente, no ano de 1.938, foi aprovada a *Robson-Patman Act* lei que passou a proibir a discriminação de preços (Gheventer, 2004). No entendimento de Cavalieri (2009) as políticas regulatórias com alvo bem direcionado nos monopólios, criaram um paradoxo, pois, ao tempo em que os norte-americanos defendiam os valores pregados pelo pais fundadores de formar um país livre, sem intervenções estatais, simultaneamente, exigiam um controle do mesmo estado (Gheventer, 2004; Cavalieri, 2009).

Um marco temporal importante foi a quebra da bolsa de Nova York. A crise conhecida como “Grande Depressão” em 1.929, fez com que o governo federal dos E.U.A. colocasse em prática um plano de desenvolvimento econômico para se restabelecer a partir da década de 1.930, obrigando a analisar políticas públicas com um novo patamar de qualidade (Mintrom, Williams, 2013).

Com o desabamento da economia emergiu a maior intervenção até então existente, conhecida como “*New Deal*”. Para tirar os E.U.A. da situação econômica desastrosa que se encontrava, as políticas públicas ganharam uma musculatura nunca antes vista, impulsionadas nos anos seguintes pela academia, já que pesquisadores e estudiosos se dedicaram ao tema (Cavalieri, 2009).

Mintron e Williams (2013) relatam que essa expansão da atuação do Estado, com um incremento da atividade de regulação pelo governo federal,

ampliou a necessidade de análise de políticas públicas de alta qualidade. Esse fenômeno viria a se fortalecer a partir da década de 1930, principalmente como efeito do plano de recuperação econômica da crise de 1929 (Mintron e Williams, 2013).

Assim, o ápice dessa intervenção estatal na história estadunidense, vai ocorrer com o "*New Deal*" (Cavaliere, 2009). O plano na década de 30, se destinou tanto a recuperar os Estados Unidos da crise, quanto a ampliar o espectro de políticas públicas prestadas pelo governo, o qual passou a agir em áreas em que não atuava anteriormente. Essas políticas se consolidariam nos anos seguintes, com uma melhor formatação do campo de políticas públicas, das universidades e dos estudiosos.

Em termos teórico-científicos, a literatura informa que a política pública surgiu como um recorte da ciência política estadunidense. Os primeiros elementos foram apresentados por Harold D. Lasswell (1951) no texto, originalmente publicado em 1936, "*Politics: Who Gets What, When, How*" (Política: quem ganha o que, quando e como).

De acordo com Fischer (2003), Lasswell tinha a intenção de criar uma ciência social aplicada, que agisse como um instrumento de mediação entre a academia, os tomadores de decisão de agências estatais, além de cidadãos comuns, tendo como foco soluções objetivas para problemas públicos (Fischer, 2003).

Harold D. Lasswell, juntamente com Daniel Lerner, viriam a contribuir mais para o campo com a obra "*The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*", em que são indicadas três características originárias das políticas públicas: "(...) *normatividade, multidisciplinaridade e foco na resolução de problemas públicos*" (Secchi, 2019, p. 6).

Nas décadas seguintes o campo se expandiu, principalmente como desdobramento de políticas industriais oriundas dos esforços de guerra. Além de haver a mobilização para suprir demandas das tropas durante a II Guerra Mundial havia a participação do Estado na regulação dos preços no mercado interno, uma vez que, com as demandas altas por diversos bens e insumos, a economia passou a sentir os efeitos dessa volatilidade (Saes, 2017).

Também foram determinantes para a expansão do campo entidades, institutos denominados de "*think tanks*", como a *National Science Foundation*,

RAND Corporation e Brookings, os quais desenvolveram estudos analíticos sobre a atuação dos governos. Deleon (2006) indica que a RAND Corporation realizou pesquisas para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, de Robert McNamara, e para o Sistema de Planejamento e Orçamento Programado (PPBS). Esses estudos demonstraram considerável sucesso, o que fez gerar sua expansão para outros segmentos do governo em meados de 1960, com destaque para ações voltadas à saúde, educação e bem-estar (Deleon, 2006; Cavalieri, 2013; Saes, 2017).

No Brasil, durante o período da República Velha, observasse uma atuação ainda muito limitada do Estado. No entanto, a partir de 1930, esse movimento se altera, com um incremento do processo de industrialização, com uma aparente participação do Estado, no que se denominou de Estado Nacional-Desenvolvimentista (Farah, 2016).

Uma das primeiras manifestações dessa participação se deu com a regulação dos estoques de café, cuja ação repercutia no valor do mercado interno e nas exportações (Cavalieri, 2013; Saes, 2017).

A partir da iniciativa de Luís Simões Lopes, em 1938 é criado o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). O órgão conferiu novo avanço ao campo, ao mesmo tempo em que se asseverou a demanda por especialistas em políticas públicas.

O modelo de atuação estatal viria a sofrer novas mudanças a partir da década de 1970, com a crise do petróleo em 1973 (Abrucio, 1997). A década de 1970 foi marcada pelo "fim da era dourada" (Hobsbawn, 1995) ou "era de ouro do capitalismo", cujo início se deu com o fim da Segunda Guerra Mundial.

Para a pesquisadora Celina Souza (2020) a disciplina hoje denominadas políticas públicas nasce como uma subárea da ciência política para entender “*como e por que os governos optam por determinadas ações*”.

A articulista continua, e define quatro grandes nomes como “pais fundadores” das políticas públicas, sendo eles: i) Laswell (1936; 1958): com a obra *Politics: Who Gets What, When, How*, início dos estudos de análise de políticas públicas; ii) Simon (1957): estudou o comportamento administrativo, introduzindo conceitos como *Policy makers* entendendo que a racionalidade estava limitada dos decisores públicos; iii) Lindblom (1959;1979): com duas

obras marcantes sendo elas “The Science of Muddling Through” e “Still Muddling, Not Yet Through”, passou a questionar o racionalismo de Laswell e Simon, implementando novos fatores para aplicação e análise de políticas públicas; e iv) Easton (1965): com o livro “A Framework for Political Analysis”, entendia as políticas públicas como um sistema complexo influenciado por *inputs* dos partidos políticos e grupos de interesse (Souza, 2020).

2.1.2 Conceitos Básicos de Políticas Públicas

A política pública surge como uma área da ciência que visa resolver problemas públicos ou como diria Secchi (2019): "é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público". Neste sentido **problema público** pode ser conceituado como a distância existente entre a situação atual (*status quo*) e a situação ideal, dentro de uma percepção de realidade pública (Sjobom, 1984). Em resumo, temos que a política pública é um meio para resolver um fim (problema público).

Contudo, nem todo problema se encaixa neste conceito ou está sujeito a uma análise das políticas públicas. Antes é necessário que o problema atinja toda uma coletividade, aflija um grupo de interesse para que se transforme num problema público, e assim, receba a atenção devida. O problema público é a doença enquanto a política pública é o remédio (Secchi; Coelho; Pires; 2020).

Um conceito importante nesta abordagem é o de **Stakeholders ou Atores Políticos (*policy actors*)** que pode ser traduzido como as "partes interessadas". Freeman (2015) relata que *stakeholders* no âmbito empresarial, não são apenas aquelas atingidas diretamente (proprietários e acionistas), pois estão incluídos órgãos governamentais, grupos políticos, associações comerciais, sindicatos, comunidades, financiadores etc. Enfim, todo e qualquer grupo atingido direta ou indiretamente por um problema público ou pela implementação de uma política é um *stakeholder*. Para Secchi, Coelho e Pires (2020), os atores na arena política estão divididos em **governamentais**, a exemplo de políticos, burocratas, juízes, e **não-governamentais**, aí inseridos os **think tanks**, partidos políticos, grupos de

interesse e os destinatários das políticas públicas, conhecidos como **policytakers**.

Por vezes determinados problemas públicos já foram enfrentados anteriormente por outros gestores, razão pela qual as experiências exitosas devem ser compartilhadas. Este banco de soluções já praticadas por outras organizações, a identificação, análise e adaptação de experiências anteriores é denominada **benchmarking**, definida por Dias, Varela e Costa (2013, p. 336) como:

Uma base de dados que pretende relacionar os diversos aspetos resultantes da atividade de uma empresa com a sua rentabilidade (...) A sua utilidade, em termos de análise interna, reside na definição de um padrão, com o qual o gestor pode estabelecer um termo de comparação, entre a performance da sua empresa e as restantes, apercebendo-se das consequências que certas decisões (de remuneração de pessoal, de preço, de lançamento de novos produtos, etc.) poderão ter na rentabilidade.

Já Spedolini (1993, p. 10) conceitua **benchmarking** como "um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional."

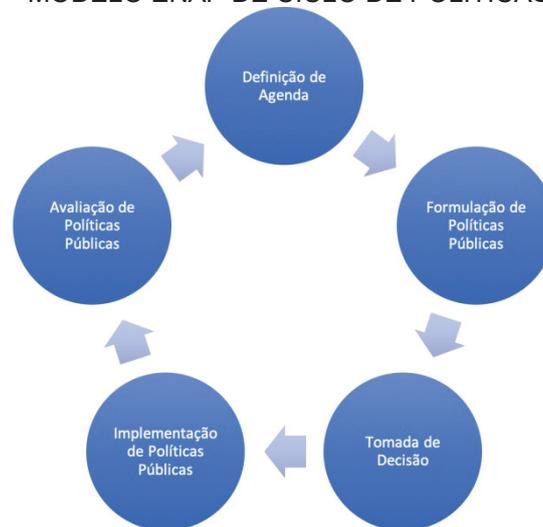
O Ipea (2018) descreve que para a elaboração de uma política pública, os **polycymakers** (formuladores) preliminarmente realizam um diagnóstico (identificação da causa do problema público) e a partir disso delimitam o objetivo da ação pública. Portanto, o **polycymaker** segue um processo de formação da política, a partir da ideia de ciclo.

Segundo os autores Secchi *et al.* (2013), o caminho para o desenvolvimento de políticas públicas é chamado pela doutrina como **policy-making process** (processo de formação da política); outros autores do ramo também reconhecem o termo **policy cycle** (ciclo de políticas públicas). Cavalieri (2022) apresenta um modelo do ciclo composto por quatro etapas: i) agenda; ii) formulação; iii) implementação e iv) avaliação (Cavalieri, 2022, curso ministrado em 29 de abril de 2022).

A Figura 1 apresenta os principais conceitos formulados ao longo dos anos. Conforme afirmam os autores Wu; Ramesh; Howlett; Fritzen (2014) não há um modelo pré-formatado ou único que apresente o passo a passo para o **policy cycle**. Nesta pesquisa apresentamos o modelo da Escola Nacional de

Administração Pública (ENAP) por ser um *think tank* e referencial em termos de formação de literatura sobre políticas públicas:

FIGURA 1 - MODELO ENAP DE CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



FONTE: Enap (2014).

Nas palavras de Kingdon (2014), Capella e Brasil (2018), para que um problema público se transforme em uma política pública, deve chamar a atenção dos responsáveis pela gestão, formado pela alta direção do órgão, (entidade, pasta ou ente). Desta feita, há um leque de problemas que são apresentadas pelos *policy actors*, contudo, apenas alguns passam pelo funil e serão atendidas pelo poder público.

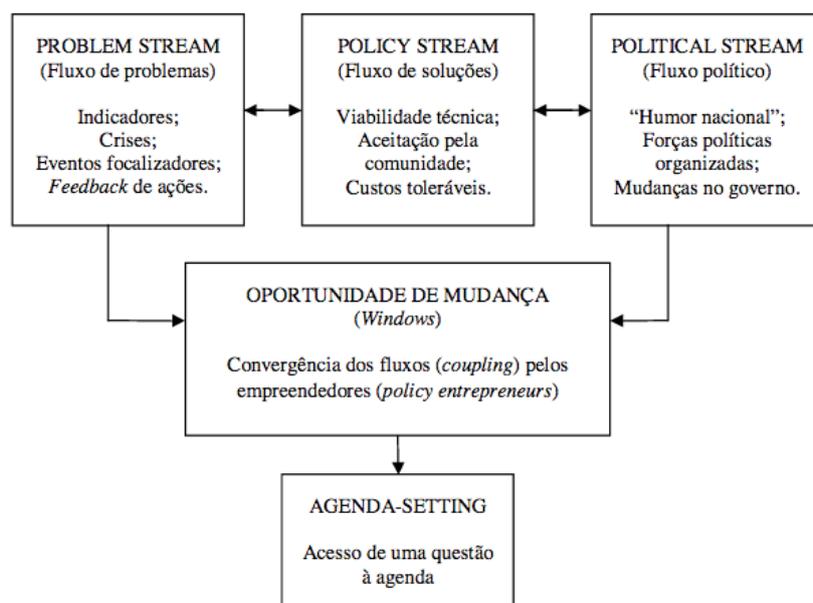
A arena é cercada de disputas entre os vários atores e grupos de pressão todos eles desejando que suas inquietações, preocupações sejam reconhecidas como um problema público e passe a pautar o *policymaker* naquilo que a literatura conceitua como **agenda-setting** (definição da agenda). A agenda está ligada a um processo competitivo para ingressar na agenda (Dearing e Rogers, 1996; Birkland, 2016; Capella, 2018).

Os autores Wu, Ramesh, Howlett e Fritzen (2014, p. 29) conceituam Agenda como "uma lista de questões ou problemas aos quais agentes governamentais e outros membros na comunidade de política pública estão atentando em certo momento", para eles determinados assuntos entram no foco dos governos devido a circunstâncias econômicas, sociais que variam de acordo com o tempo e lugar. A distorção surge quando problemas de

menor relevância, por vezes, ingressam na lista de preocupação dos governos enquanto outros de maior relevância permanecem de fora (Wu; Ramesh; Howlett; Fritzen, 2014).

Os estudos sobre agenda receberam duas grandes teorias ou modelos, sendo eles a **Teoria dos Múltiplos Fluxos** (*multiple streams*) de John Kingdon (2014) e a **Teoria do Equilíbrio Pontuado** de Baumgartner e Jones, com a obra *Agendas and instability in American Politics* publicada em 1993. O primeiro modelo afirma que há liquidez na participação, rotatividade no poder, razão pela qual, para a definição da agenda, seria necessária a convergência de três processos (ou três fluxos), a dizer: os problemas, as soluções e o fluxo político. O modelo dos Múltiplos Fluxos de Kingdon (2014) é representado conforme Figura 2:

FIGURA 2 - MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS



Fonte: Capella (2018, p. 45).

O modelo do equilíbrio pontuado parte do princípio de que as políticas públicas apresentam uma tendência de estabilidade, são longos períodos em que a política pública se mantém quase inalterada. As pequenas oscilações, quando ocorrem, são denominadas incrementais. Isto ocorre porque os formuladores de políticas públicas (*policy-makers*) não querem correr risco de implementar alterações radicais, e, conseqüentemente, errar em larga escala,

preferindo abordagens mais conservadoras, mais controladas e de menor impacto (Bardach, 2006; Boushey, 2013).

Uma segunda etapa do ciclo de políticas públicas é a formulação de políticas públicas, momento em que são criadas alternativas, propostas de soluções, formatando um desenho para um viável plano de ações. O elenco das soluções é apresentado pelo empreendedor de políticas públicas (***policy entrepreneurs***). Para Capella (2018) na formulação destas soluções, devem ser observadas as questões sociais, as consequências futuras, ouvindo os diversos pontos de vistas, analisando os vários interesses em disputa e apresentando os instrumentos formais que devem ser adotados, a exemplo da elaboração de leis, indicações orçamentárias e financeiras, estruturas necessárias etc (Capella, 2018).

Uma maneira de formular estas opções ocorre por intermédio do desenho da política (***Policy Design***), conceito que surgiu no livro *The design of development* (1958) de Jan Tinbergen. Na concepção de Bobrow (2006) existem 10 máximas devem ser consideradas ao formular o desenho de políticas públicas: i) abordagem interdisciplinar; ii) estabelecimento de condições mínimas a serem satisfeitas na política; iii) salvaguardas; iv) contextualização; v) análise de oposições; vi) melhores práticas; vii) ajuste fino; viii e ix) mapeamentos para trás e para frente e x) ajustes para vieses cognitivos (Bobrow, 2006).

A formação de um bom desenho da política pública, nos termos do IPEA (2018) irá redundar em ganhos efetivos, a exemplo de: i) aplicação eficiente dos recursos disponíveis; ii) minimização dos custos envolvidos; e iii) maximização dos resultados ou benefícios sociais. O instituto apresenta as etapas caracterização da política pública consoante Figura 3:

FIGURA 3 - ETAPAS PARA CARACTERIZAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA



FONTE: Ipea (2018, p. 72).

Para facilitar a compreensão deste modelo, que o IPEA denomina Modelo Lógico são apresentadas algumas perguntas as quais devem ser respondidas pelos formuladores:

- ✓ Quando o problema ocorre ou desde quando vem ocorrendo?
- ✓ Quais razões (normativas e econômicas) justificam a intervenção estatal?
- ✓ Onde o problema ocorre e sobre quais atores?
- ✓ Afeta diferentes regiões e grupos da população?
- ✓ Quais indicadores caracterizam o problema?
- ✓ Existem pesquisas, estudos ou políticas pretéritas relacionadas ao tema?

Após ingressar na agenda e receber um tratamento dos técnicos quanto as alternativas viáveis a partir de um desenho da política, a próxima fase é a tomada de decisão, o julgamento político.

Lasswell *et al.* (1956) afirmam que o terceiro passo do ciclo é um dos momentos mais complexos do ciclo da política pública, uma vez que envolve um processo de decisão baseado na combinação de evidências, dados, informações e decisões políticas. Idêntica percepção de Wu *et al.* (2014, p. 78), pois com a decisão se “criam vencedores ou perdedores”.

Os autores Howlwt, Ramesh e Perl (2013, p. 157) definem que é nesta fase “em que uma ou mais, ou nenhuma, das opções que foram debatidas e examinadas durante os dois estágios anteriores do ciclo político é aprovada como curso oficial de ação”. Os autores apresentam um tripé para que seja tomada a decisão: i) político: identificação dos atores, seus interesses e ideologias; ii) técnico: causas e consequências a partir de uma metodologia robusta; iii) organizacional: análise das dimensões dos recursos humanos, sociais, materiais e financeiros (Howlett, Ramesh e Perl, 2013).

A literatura apresenta uma série de modelos para tomada de decisão, sendo as mais reconhecidas aquelas apresentadas por Wu *et al.* (2014): i) **Modelo Racional**: o tomador de decisão de forma antecipada e detalhada recebe o maior número de informações sobre o impacto de sua decisão; ii)

Modelo Incremental: mudanças pontuais e acompanhadas das atuais políticas, um modelo conservador; iii) Modelo **Garbage Can** (lata de lixo): modelo baseado em erros e acertos. Neste caso há uma série de problemas e poucas alternativas de soluções, como se estivessem em uma lata de lixo, uma certa anarquia em que as decisões são aleatoriamente retiradas de um emaranhado.

Todos os modelos apresentam críticas. A tomada de decisão geralmente exige compressão de tempo o que dificulta aplicação do modelo racional. Secchi (2014, p. 53) descreve a existência de três características do modelo incremental: i) os problemas e as soluções são definidas, revisadas e redefinidas em vários momentos da tomada de decisão; ii) as decisões atuais são consideradas dependentes das decisões passadas e os limites impostos pelas instituições são barreiras à tomada de decisão; iii) as decisões são dependentes dos interesses dos atores envolvidos no processo de elaboração da política pública e, por isso, muitas vezes a solução não é a melhor opção, mas sim aquela que foi possível em um processo de construção de consensos de ajuste mútuo de interesses. Para Rua (2014) no racional é impossível moldar perfeitamente o técnico com o político. De acordo com Capella (2004) no modelo da lata de lixo as organizações são vistas como “anarquias organizadas”, registrando três características: i) alta rotatividade daqueles que são responsáveis pela tomada de decisão; ii) dificuldade em conciliar as preferências, que via de regra, sequer são definidas com antecedência; e iii) os processos organizacionais não são claros a todos, optando pelo sistema da tentativa e erro ao invés de seguir um planejamento estratégico.

A quarta fase, momento ou etapa do ciclo de políticas públicas é a chamada implementação. Não há consenso na academia em relação a este degrau, pois em alguma medida, é tratada como simples execução da política ou ainda é entendido como um processo dinâmico e não uma fase propriamente dita (Wu *et al.*, 2014).

Os modelos de implementação segundo Lotta *et al.* (2019) se dividem em **top-down** (olhar de cima para baixo), segundo o qual, o desenho, a estrutura, a forma de implementação da política pública parte dos agentes políticos eleitos para baixo, não autorizando qualquer forma de ajuste,

modificação, adaptação pelos atores burocráticos⁹. Os objetivos devem ser bem específicos e claros, cabendo aos burocratas obedecer cegamente e fielmente. Trata-se de uma visão prescritiva e normativa, cujo mote de preocupação é com a legitimidade de quem decidiu razão pela qual deve ser exercido rígido controle, em especial, sobre os burocratas de nível de rua (Lotta *et al.*, 2019).

O segundo modelo é o **bottom-up** em que se espera um olhar de baixo para cima, compreendendo que as políticas públicas exigem uma dinâmica complexa, da qual se esperam decisões constantes, não se resumindo a dificuldades técnicas ou problemas burocráticos (Secchi, 2013). Neste modelo, após a implementação deve se observar como ela se comporta, realizando os ajustes necessários. A necessidade de identificar as falhas, erros após a implementação e moldar a política pública de acordo com os dados colhidos surgiu a partir do caso de Pressman e Wildavsky (1984) de implementação de empregos (Najberg, 2006).

Secchi (2013) ao falar sobre análise de políticas públicas, relaciona o que ele denomina de "elementos básicos" indicando como sendo: i) pessoas e organizações com interesses e competências difusas; ii) relações entre pessoas, instituições, dinheiro, materiais e políticos (capacidade de influência). Segundo Secchi (2013) a avaliação da implementação de políticas públicas pode ocorrer de duas formas: 1) *implementation research*: analisar o processo em si, sua forma, suas descrições e 2) *evaluation research*: pesquisa avaliativa a qual busca compreender os erros e acertos, ou seja, de forma pragmática.

Como última fase do ciclo, a avaliação das políticas públicas surge com mais força nos períodos em que a escassez de dinheiro impulsiona os governantes a estudar o que realmente funciona e separar os programas que devem ser descontinuados. Há 4 tipos de avaliação, descritas como: 1) Avaliação de recursos; 2) Avaliação de produtos; 3) Avaliação de processo e 4) Avaliação de impacto, sendo as avaliações de processos e de impacto as

⁹ O conceito de *Street-Level Bureaucracy* surgiu com a escritora Michael Lipsky que em 1980 publicou a *Street-Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*. Segundo ela, o burocrata de nível de rua, é o agente público ou ente responsável por entregar diretamente as políticas e serviços públicos aos cidadãos, e, desta forma, possuem grande gerência sobre a forma como o cidadão irá receber essa política pública, assim como sobre o orçamento público. Cita-se como exemplo médicos, professores, dentistas, policiais, etc.

mais importantes, e a última vinculada ao monitoramento. A avaliação pode ser **ex ante**, também denominada **policy appraisal**, ou seja, uma predição de como o programa vai funcionar baseada na avaliação de seu desenho, no momento da sua formulação e a **ex post** conhecida como avaliação de impacto busca identificar se a política pública alcançou o resultado pretendido (Gertler, *et al.*, 2018; Cavalieri, 2022).

O monitoramento tem relação com a implementação, procurando responder questões relacionadas aos produtos (ou utilização dos serviços) e sobre a gestão/organização/administração. O monitoramento pode atender três diferentes “públicos” e na verdade atende aos três ao mesmo tempo, sendo eles: i) stakeholders: principalmente a população alvo como parte interessada; ii) o público em geral (**accountability**) e os gestores do programa (policymakers). Os monitoramentos recaem na utilização dos serviços e produtos ou das funções organizacionais. Para o monitoramento dos serviços e produtos dois aspectos essenciais devem ser considerados: i) a extensão de cobertura do programa; e ii) vieses de cobertura (Gertler, *et al.*, 2018; Cavalieri, 2022).

A extensão diz respeito a avaliação do programa, identificar se os objetivos estão alinhados com a cobertura necessária. Para ilustrar, o programa bolsa atleta atingiu 6.000 beneficiários. Alguns acadêmicos defendem que é uma política pública de bem-estar social e não só de apoio a elite do esporte. Se a premissa é atender uma demanda social então a cobertura de 6.000 indivíduos é absolutamente baixa se considerarmos o universo de milhões de indivíduos, pois não induz a prática generalizada do esporte, a extensão é pequena. Em relação aos vieses de cobertura, o monitoramento busca dados sobre quem é aproveitado no programa, seriam mais homens ou mulheres? mais urbanos ou rurais? Existem grupos contemplados pelo programa fora da população alvo? Aqui um outro conceito é essencial, os chamados “Usuários Fáceis” (**creaming** – tirar o creme que está em cima, o mais fácil). O monitoramento também deve mapear se o programa é de fácil acesso a toda população alvo. Para exemplificar, cita-se o caso do programa norte americano *U.S. Equal Employment Opportunity Commission*, a qual selecionava pessoas para recolocar no mercado de trabalho. Ocorre que o projeto só contemplava pessoas com boa qualificação,

que falava o idioma, entre outras características que facilitavam a reinserção no mercado de trabalho, e, assim, potencializava os números do programa. Os avaliadores indicaram essa falha, pois deveria ser exatamente o contrário. Tratava-se de um viés de seleção (Gertler, *et al*, 2018; Cavalieri, 2022).

2.1.3 Conceitos Básicos e Variáveis de Governança

A busca pela excelência na gestão das corporações modernas exige a adoção de variáveis de governança. O sucesso de uma organização contemporânea exige a implementação de fatores básicos de governança a exemplo de conformidade (**compliance**), transparência (**disclosure**), equidade (**fairness**) e prestação de contas (**accountability**), estes quatro fatores, por exemplo, estruturam princípios para implementação de um programa de integridade e *compliance* segundo a Controladoria Geral do Estado do Paraná, conforme Figura 4:

FIGURA 4 - FATORES DE GOVERNANÇA



FONTE: CGE (2022)

A CGE (2022, p. 14) enumera como etapas e fases para implementar um Programa de Integridade e *Compliance* as seguintes:

1. Identificação e classificação dos riscos;
2. Estruturação do Plano de Integridade;

3. Definição dos requisitos, como medidas de mitigação dos riscos identificados;
4. Elaboração de matriz de responsabilidade;
5. Desenho dos processos e procedimentos de Controle Interno, geração de evidências e respectiva implementação desses processos e procedimentos;
6. Elaboração do Código de Ética e Conduta;
7. Comunicação e treinamento;
8. Estruturação e implementação do Canal de Denúncias;
9. Realização de auditoria e monitoramento; e
10. Ajustes e retestes.

Algumas ações são realizadas voluntariamente no âmbito das entidades esportivas, enquanto outras são iniciativas esparsas ou em áreas de atuação de setores diferentes. O desafio que se propõe é discutir a implantação de um sistema complexo e organizado que dialogue com as modernas práticas de gestão, ao mesmo tempo que esteja coeso com as normas vigentes para o assunto, e, ainda, respeite as idiossincrasias das entidades esportivas que implementaram fatores de governança.

No âmbito do Estado do Paraná a Lei Estadual nº 19.857/2019 regulamentada pelo Decreto 2.902/2019 trata da implementação de fatores de governança corporativas e a implementação de programa de integridade e *compliance* para todos os órgãos públicos do estado, exceto para as empresas públicas e sociedades de economia mista, as quais são reguladas pela Lei federal nº 13.303/2006.

O termo *compliance* em sua raiz etimológica deriva do verbo em inglês *to comply* que significa estar em conformidade, entendida em seu conceito hodierno como estar de acordo com leis, normas e regulamentos, bem como, agir de acordo com a integridade e a ética. Segundo Candeloro, o termo sofreu ampliação, também compreendido por alguns autores como práticas regulamentadoras visando cancelar as boas práticas corporativas e a consequente punição para atos que violam a lei (Candeloro, 2012).

Considerada uma estratégia disponível da organização para mitigar os riscos e prevenir a fraudes e desvios de conduta nas organizações (Costa, 2012), o termo tem sido utilizado também para traduzir a ideia de comprometimento organizacional, sendo, basicamente, um estado de agir em conformidade com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidos (Tarantino, 2008).

A adequação às normas considera as leis em diferentes níveis (federal, estadual, municipal) e esferas (trabalhista, ambiental, contábil, jurídica etc.). No entanto, ela se refere, sobretudo, aos regulamentos internos impostos pela própria organização, com o objetivo de manter princípios, ações éticas e gerenciar riscos. Neste sentido Candeloro (2012) apresenta conceito o *compliance* como:

Um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez, definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários (Candeloro, 2012, p. 30).

O *compliance* teve origem como um método de melhor controle de questões financeiras, contudo, hoje, não é aplicável apenas a instituições bancárias, uma vez que “o *compliance* envolve questões estratégicas e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas” (Ribeiro e Diniz, 2015).

O *compliance* no âmbito da administração pública serve de ferramenta para engrandecer a imagem da entidade, além de reduzir custos e direcionar a atuação no cumprimento das políticas públicas:

Assim, em um primeiro momento, o *compliance* público poderia ser conceituado como sendo o programa normativo de integridade ou conformidade elaborado pelos órgãos e entidades da Administração Pública que, abarcando um conjunto de mecanismos e procedimentos setoriais, se destinaria a promover uma eficaz, eficiente e efetiva análise e gestão de riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução das políticas públicas, procuraria promover um fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas, traria uma maior segurança e transparência das informações e, por essa razão, promoveria um incentivo à denúncia de irregularidades e controle da corrupção, focado no resultado eficiente, ou seja, na maximização do bem-estar social e na realização dos direitos

fundamentais, sobretudo os de natureza social (Mesquita, 2019, p. 150).

A utilização do *compliance* no combate à corrupção foi identificada já no século XIX durante a guerra da Secessão Americana (1861-1865), marcadamente na aprovação do *False Claims Act* – 1863 (lei de reinvidicações falsas) em que foram oficializadas as denúncias e cobranças judiciais por danos, com a possibilidade do delator ter vantagens financeiras podendo receber até 50% do valor recuperado (Álvarez, 2018).

O desenvolvimento de uma cultura de integridade pelos norte-americanos passou a ser reverberadas em outros países, a exemplo da adequação dos mercados competitivos, responsabilidade social e *stakeholders* conscientes, passando a ser reconhecidos de forma global na década de 70 com o processo de tentativa de saneamento do Sistema Financeiro Internacional através da criação do Comitê de Basileia para a Supervisão Bancária (ABBI; FEBRABAN, 2004).

Segundo Pomini (2018), em nosso país a origem do *compliance* no setor público ocorreu com a aprovação do Decreto nº 5.687/2006, a partir do momento em que o Brasil passou a ser signatário da Convenção da Nações Unidas Contra a Corrupção de 2003. O documento apresenta as seguintes finalidades: a) promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; b) promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; c) promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos.

Um segundo marco ocorre em 2011 quando o Brasil assina a Declaração de Governo Aberto (*Open Government Partnership*) documento em que o governo brasileiro assumiu o compromisso de exercer boas práticas governamentais, a exemplo de transparência em seus atos, garantia de acesso às informações públicas e a participação social. No mesmo ano foi sancionada a Lei nº 12.527/2019, conhecida como a Lei de Acesso à Informação (*Interact Solutions*, 2019)

Na sequência, no ano de 2013, após vários protestos populares a corrupção entrou na pauta dos políticos o que gerou a aprovação da Lei

Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e Lei Federal nº 12.850/2013 (Lei da Delação Premiada) ambas utilizadas nas ações da Operação Lava Jato (Lima, 2022).

No ano de 2016 a Controladoria-Geral da União apresenta um programa de integridade que segundo o órgão “consiste em um conjunto estruturado de medidas institucionais para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta” (Controladoria Geral da União, 2022).

O Estado do Paraná, por intermédio da Controladoria Geral do Estado (CGE), relaciona como pilares de governança, integridade e *compliance* os seguintes: i) suporte da alta administração; ii) avaliação de riscos, código de conduta e políticas de *compliance*; iii) controles internos; iv) treinamento e comunicação; v) disponibilização de um mecanismo para reporte anônimo em relação a condutas, ou suspeita de condutas, inadequadas; vi) investigação, *due diligence* de terceiros; vii) monitoramento e auditoria do funcionamento do programa; e viii) transparência (Cunha e El Kalay, 2019).

O suporte da alta administração é essencial para a implantação de um programa de integridade e *compliance*, a partir da premissa do *tone from the top* (o exemplo vem de cima) a qual enriquece o compromisso da disseminação de uma cultura ética baseada em bons valores no serviço público (Cunha e El Kalay, 2019).

Igualmente importante o gerenciamento de riscos corporativos (*Enterprise Risk Management*) tem como fundamento o fato de que toda organização gera valores para as partes interessadas. Para que isto seja possível é necessário avaliar as incertezas, reparar os riscos e elevar as possibilidades (Lima, 2022).

Ao abordar o tema, a Organização das Nações Unidas (2013) sugere que os parâmetros devem ser claramente definidos e documentados, contendo informações como: tempo de avaliação de risco; frequência de avaliação de risco; fontes de identificação de riscos; coleção de dados; procedimentos para avaliação de risco (por exemplo, quantificação de riscos); pessoas incluídas na avaliação de risco (por exemplo, funcionários internos, parceiros de negócios, partes interessadas externas); identificação,

compilação e agregação de informações; e relatórios internos e externos de resultados (Organização Das Nações Unidas, 2013).

Segundo Lima (2022) como etapa seguinte após a avaliação dos riscos e identificação das leis e regulamentações é necessário organizar normas e regramentos internos, uma vez que tais preceitos servirão para formalizar a postura da corporação em relação às suas práticas e políticas. A CGE/PR entende que a função do Código de Conduta é orientar “o comportamento dos servidores públicos no desempenho de suas atividades. No documento, padrões legais e morais de conduta devem estar descritos de modo que se conheçam previamente as regras e que haja comprometimento com o seu efetivo cumprimento” (Lima, 2022; Controladoria Geral da União, 2022)

Segundo a CGE/PR, o controle interno é “uma garantia razoável de que o cumprimento da missão do Estado e os objetivos gerais estarão sempre em conformidade com as leis e procedimentos, todos os processos fundamentais devem ser realizados e projetados para identificação dos riscos, com o intuito de melhorar a gestão” (Controladoria Geral da União, 2022).

Em relação ao treinamento e comunicação, segundo Lima (2022), existem várias maneiras de conduzir e exercer a comunicação através dos treinamentos, entendendo o pesquisador ser necessário que todos conheçam os pormenores do programa e, principalmente, sobre a importância individual para o sucesso do projeto. Reata a necessidade de investimentos para formação e preparação de profissionais como indutores, propagadores, incentivadores e multiplicadores da doutrina e dos ideários do *compliance* (Lima, 2022).

Uma prática também indicada por Lima (2022) é a criação de um canal de denúncias que permita o anonimato. Nesta ferramenta, servidores, funcionários, parceiros e a população em geral possui canal aberto para denunciar potenciais violações ao código de conduta ou de outras políticas internas e externas. Para o autor, as denúncias internas devem ser incentivadas para o relato das preocupações dos servidores, além de ser uma fonte de identificação de fraudes, auxiliando na identificação de riscos e permitindo uma atuação preventiva (Lima, 2022).

Também para contribuir a chamada diligência prévia (*Due diligence*) é um procedimento investigativo que trata de diversos aspectos institucionais, incluindo áreas de atuação, perspectivas de futuro da organização, práticas no Estado, o passado e os gestores da instituição, entre outros. A *due diligence* envolve uma investigação cuidadosa das circunstâncias econômicas, legais, fiscais e financeiras de uma entidade ou indivíduo, significa captar dados necessários antes de firmar qualquer acordo ou contrato com outra pessoa ou empresa (Lima, 2022).

O conceito de transparência pode ser obtido na Coordenadoria de Transparência da Controladoria Geral do Estado (CGE/PR) a qual detalha como sendo:

As informações sobre como o Governo usa o dinheiro público estão disponíveis a todo cidadão no Portal da Transparência, principal ambiente de divulgação de informações para a população. Para garantir a atualização e a precisão dos dados, a Coordenadoria de Transparência e Controle Social, da Controladoria-Geral do Estado, é a responsável por monitorar a inserção de dados.

O articulista Lima (2022) enumera uma série de ações que devem ser implementadas pelas entidades, visando a governança, integridade e *compliance* das entidades:

- a. Ações de conscientização sobre ética e integridade: realização de treinamento e comunicação;
- b. Promoção de comportamento ético e íntegro no alto escalão: a adesão ao programa deve iniciar pela diretoria, incluindo a elaboração de documentos de adesão;
- c. Prevenção de conflitos de interesse: identificação de pessoas, cargos, funções, que sejam incompatíveis ou que possam gerar conflito;
- d. Variação de patrimônio de funcionários: nos termos previstos na Lei 8.429/92, Lei da Improbidade Administrativa, a posse e o exercício de agente público ficam condicionados à apresentação de

- declaração de bens, sendo necessária constante fiscalização;
- e. Designações de setor contra a fraude e corrupção: nomear uma divisão, setor, núcleo específico de controle, integridade, *compliance* e combate a corrupção. Sendo importante que as atividades de *Compliance*, Controle Interno, Ouvidoria e Transparência não sejam acumuladas por um mesmo indivíduo, ou seja, essas atividades devem ser segregadas;
 - f. Política e plano de combate à fraude e corrupção: edição de um documento público descrevendo a política institucional de combate à fraude e à corrupção;
 - g. Política e práticas de gestão de recursos humanos: fiscalização e controle de atos de gestão de pessoal a exemplo de nomeação, exoneração, redução salarial, implantação de férias, funções gratificadas, encargos especiais, promoções, controle de pessoal, implantação de rotinas de teste, *checklists*, segregação de funções e controles do processo;
 - h. Cultura da transparência e lei de acesso à informação (LAI): divulgação clara e transparente de salários, arrecadação, orçamentos, compras, aquisições, dentre outros;
 - i. Cultura da prestação de contas e responsabilidade pela Gestão e Governança: criação de um Comitê de Gestão e Governança, com a institucionalização de mecanismos de gestão de riscos e controles internos, sugerimos responsável pelo contínuo aprimoramento das boas práticas administrativas, em especial aquelas ligadas às contratações;
 - j. Detecção de indícios de casos de fraude e corrupção: emissão de alertas e estabelecimento de rotinas, se

- possível por intermédio de inteligência artificial que auxiliem na identificação de fraudes e corrupção;
- k. Avaliação dos controles: trata-se do monitoramento e auditoria do funcionamento das práticas de governança.

Concluídas as apresentações dos principais conceitos, doutrinas e teorias essenciais e necessários para a adequada leitura da tese em relação a políticas públicas e governança passa-se ao marco teórico referente ao esporte.

QUADRO 1 - CONCEITOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

TERMO	SIGNIFICADO
<i>Benchmarking</i>	banco de soluções já praticadas por outras organizações
<i>Policy actors</i>	atores políticos
<i>Policy takers</i>	a quem se destina a política pública
<i>Policy makers</i>	formuladores de políticas públicas
<i>Policy entrepreneurs</i>	empreendedor de políticas públicas
<i>Policy design</i>	desenho da política
<i>Policy cycle</i>	ciclo de políticas públicas
<i>Policy-making process</i>	processo de formação da política pública
<i>Stakeholders</i>	peçoas, organizações e outros grupos que possuem interesse.
<i>Street-Level Bureaucracy</i>	Burocrata de nível de rua, é o agente ou pessoa que está em contato direto com o cidadão realizando a entrega da política pública a exemplo de professores, médicos, policiais, etc.
<i>Think tanks</i>	organizações, entidades, grupos que desenvolvem conhecimento, pesquisas sobre temas de interesse público, a exemplo de Universidades, Fundações, etc.
<i>Agenda-setting</i>	definição da agenda
Teoria dos Múltiplos Fluxos (<i>multiple streams</i>)	um problema público ingressa na agenda quando afunilam 3 fluxos: fluxo dos problemas; fluxo das soluções e fluxo político.
Teoria do Equilíbrio Pontuado	as políticas públicas são estáveis e atravessam longo período, sendo que eventuais acréscimos são pontuais (incrementais).
Modelo Lógico	alternativas viáveis após análise

	técnica (<i>Policydesign</i>).
Modelo Racional	modelo de tomada de decisão em que se recebe vastas informações técnicas e detalhadas.
Modelo Incremental	modelo de tomada de decisão em que as alterações são pontuais, nunca radicais, apenas pequenos ajustes, considera políticas anteriores. Ideal para cenários de incertezas.
Modelo <i>Garbage Can</i> (lata de lixo)	Existem diversos problemas e poucas variáveis de resolução. O decisor escolhe de maneira aleatória como se colocasse a mão em uma lata de lixo.
Modelo <i>top-down</i>	olhar de cima para baixo ou seja a implementação da política pública parte dos agentes políticos eleitos de forma impositiva para os burocratas que não podem fazer ajuste.
Modelo <i>bottom-up</i>	olhar de baixo para cima. Neste modelo de implementação entende-se que a política pública não é engessada cabendo aos burocratas realizar as adaptações necessárias.
Avaliação <i>ex ante</i> (<i>policy appraisal</i>)	uma predição de como o programa vai funcionar baseada na avaliação de seu desenho, no momento da sua formulação
Avaliação <i>ex post</i>	avaliação de impacto busca identificar se a política pública alcançou o resultado pretendido
<i>Accountability</i>	dever de todo gestor público de prestar contas de forma transparente, na iniciativa privada é interpretado como se responsabilizar por seu atos, seu erros.
<i>Compliance</i>	estar em conformidade, boas práticas corporativas e a consequente punição para atos que violam a lei.
<i>Creaming</i>	o creme que está em cima, usuários fáceis.
<i>Disclosure</i>	Transparência
<i>Due diligence</i>	diligência prévia, análise de risco realizado por entidades antes da formalização de um contrato, envolve apreciação documental,

	registros fiscais, auditorias, etc.
<i>Fairness</i>	Equidade
<i>Tone from the top</i>	o exemplo vem de cima, a cultura organizacional sempre parte de cima, o bom exemplo, o sucesso das práticas de <i>compliance</i> partem dos gestores.

FONTE: O autor (2025)

Uma vez de posse dos elementos básicos que estruturam as políticas públicas, num segundo momento, entende-se como vital compreender a estrutura básica do esporte.

2.2 O ESPORTE

2.2.1 O Sistema Esportivo Brasileiro

Em sua origem, o Sistema Brasileiro do Esporte (SBE) era constituído pelo Gabinete do Ministro de Estado Extraordinário dos Esportes até o ano de 2000, quando foi substituído pelo Ministério do Esporte e Turismo, e em 2003, pelo Ministério do Esporte.

No ano de 2019, com a troca de Governo, o ministério foi transformado em Secretaria Especial do Esporte subordinada ao Ministério da Cidadania. Em sua formatação original, o SNE também era integrado pelo Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto (INDESP) e pelo Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro (CDDDB), ambas desintegradas.

Atualmente, o “Sistema Brasileiro do Desporto” (SBD) instituído pela Lei nº 9.615/98 (Lei Pelé) é dividido em: i) Ministério do Esporte; ii) Conselho Nacional do Esporte; iii) o Sistema Nacional do Desporto e os Sistemas de Desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva, (Brasil, 1998).

Já o “Sistema Nacional do Desporto” (SND) integrante do SBD, também previsto na Lei nº 9.615/98, congrega pessoas físicas e jurídicas particulares, com ou sem fins lucrativos responsáveis pela coordenação, administração, normatização, apoio e prática do esporte, bem como são responsáveis pela Justiça Desportiva, composta pelas seguintes entidades: i) Comitê Olímpico Brasileiro-COB; ii) o Comitê Paraolímpico Brasileiro; iii) as

entidades nacionais de administração do desporto; iv) as entidades regionais de administração do desporto; v) as ligas regionais e nacionais; vi) as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas anteriores; vii) o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC); viii) o Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP).

Conclui-se então que um complexo de organizações está dividido em dois grandes grupos: governamentais e não governamentais. Dentre os governamentais encontramos o Ministério do Esporte, as Secretarias Estaduais e Municipais do Esporte (ou correlatos). E de outro lado entidades não governamentais a exemplo do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), as Ligas, o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB), e o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), este último inserido como terceiro subsistema no plano federal no ano de 2011 além das Federações no campo estadual, e dos clubes e associações esportivas na posição municipal (Brasil, 1998).

De forma mais recente foi aprovada a Lei nº 14.597 de 14 de junho de 2023, conhecida como Lei Geral do Esporte. A norma, apesar de não revogar expressamente a Lei nº 9.615/98 instituiu o Sistema Nacional do Esporte (SINESP) constituído pela União, Distrito Federal além de Estados e Municípios que optarem por aderir ao SINESP. Também podem compor o SINESP os conselhos e fundos de esporte e pelas organizações que atuam na área esportiva, de modo a formar subsistemas de acordo com cada nível de prática esportiva. Uma novidade da lei foi a criação do Sistema Nacional de Informações de Indicadores Esportivos (SNIIE) (Brasil, 2023).

Segundo a nova lei, o planejamento, a formulação, a implementação e a avaliação de políticas públicas, de programas e de ações para o esporte, nas diferentes esferas governamentais, deve ser realizada por intermédio do SINESP, tratando-se de um sistema descentralizado, democrático e participativo. Ganha especial destaque o fato do artigo 12 da Lei nº 14.597/2023 ao descrever os princípios e diretrizes, prever expressamente a Governança no inciso III:

Art. 12. O Sinesp será organizado com observância dos seguintes princípios e diretrizes:
I - esporte como direito social;
II - igualdade de condições para o acesso ao esporte;

- III - governança com base no princípio da gestão democrática e participação social;
- IV - avaliação, controle social, acesso à informação e transparência da aplicação dos recursos públicos;
- V - integração do planejamento, por meio de planos decenais de esporte dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em consonância com o Plano Nacional do Esporte (PNEsporte);
- VI - colaboração intersetorial entre esporte e outras áreas, como saúde, educação, cultura, proteção da criança e do adolescente, trabalho e emprego e assistência social;
- VII - utilização do esporte para promoção dos direitos humanos, da diversidade sociocultural e da sustentabilidade socioambiental;
- VIII - fomento da implementação e da ampliação das políticas que visem à inclusão social, ao atendimento aos povos e às comunidades tradicionais e à valorização das pessoas com deficiência e necessidades especiais;
- IX - descentralização e articulação da política esportiva e de lazer.

Um ponto que restou claro na Lei Geral do Esporte é a participação democrática de entes públicos e privados na formulação de políticas públicas, por intermédio das chamadas Conferências do Esporte:

Art. 23. Sem prejuízo das funções do Poder Legislativo, a formulação de políticas públicas para o esporte deverá ser conduzida de modo democrático e transparente, com a participação de agentes públicos estatais e privados, incluídos, mas não exclusivamente, os praticantes, os profissionais esportivos, os educadores, os beneficiários das políticas públicas esportivas, os usuários das instalações esportivas, os representantes do setor produtivo e os integrantes do Sinesp.

§ 1º O Sinesp contará, em cada esfera de governo, com instâncias colegiadas denominadas conferências de esporte, que, em conjunto com os demais integrantes do Sinesp, serão um espaço adequado para interação e debate entre os diferentes agentes e para formulação de políticas para o setor, observadas as diretrizes do PNEsporte.

§ 2º A conferência de esporte reunir-se-á a cada 4 (quatro) anos com a representação dos vários segmentos sociais, para avaliar a situação do esporte e propor as diretrizes para a formulação da política de esporte nos níveis correspondentes, cuja convocação, ordinariamente, dar-se-á pelo Poder Executivo.

§ 3º A conferência de esporte poderá ser convocada, extraordinariamente, por ela própria ou pelo conselho de esporte do respectivo ente.

§ 4º A conferência de esporte proporá diretrizes para a elaboração dos planos decenais de esporte do respectivo ente e do PNEsporte.

Uma outra face igualmente interessante da Lei Geral do Esporte foi o espírito colaborativo e a interação entre órgãos públicos e privados estampados na norma:

Art. 25. As pessoas jurídicas de direito privado ou públicas não estatais que se dedicam ao fomento, à promoção, à gestão, à regulação, à inclusão, ao ensino, à tecnologia e à pesquisa na área do esporte, à resolução de conflitos e à manutenção da integridade esportiva relacionam-se com os órgãos e as entidades do poder público em todos os níveis por meio dos mecanismos e das instâncias presentes no Sinesp e nos subsistemas dos demais entes, sem prejuízo das atribuições do Congresso Nacional.

§ 1º As políticas públicas esportivas devem ser prioritariamente executadas por meio de mecanismos que permitam a colaboração com as pessoas citadas no caput deste artigo, de modo a garantir a descentralização dos programas e das ações e a cooperação com instituições que demonstrem maior especialidade para o desenvolvimento das referidas atividades.

§ 2º As pessoas naturais que atuam na área do esporte relacionam-se com o poder público pelos canais de interação direta, por meio de seus representantes, ou como beneficiários das políticas públicas desenvolvidas na área.

§ 3º As conferências e os conselhos de esporte devem propiciar canais permanentes de interação com a sociedade civil na área do esporte.

Por fim, a Lei Geral do Esporte registra o COB como a entidade representante do Brasil junto Comitê Olímpico Internacional (COI) além de prever o Subsistema Nacional do Esporte Militar (SNEM) que congrega ações, programas e projetos do Ministério da Defesa e Forças Armadas, sob a coordenação da Comissão Desportiva Militar do Brasil, Comissões de Desportos do Exército, Marinha e Aeronáutica e comissões e entidades das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (Brasil, 2023).

O SNEM, além da competência de aprimoramento das práticas desportivas, capacitação e educação física, também deve promover, subsidiariamente, a sustentação e inclusão social através do esporte no âmbito das Organizações Militares, sempre com consulta prévia ao Ministério da Defesa (Brasil, 2023).

2.2.2 Legislação e Financiamento

O primeiro marco legislativo direcionado para o esporte no país, foi o Decreto-lei nº 1.056/1939, responsável por criar a Comissão Nacional do Desporto (CND). Coube a tal comissão elaborar o Código Nacional do Desporto (CND), bem como, colaborou na formação da segunda legislação esportiva o Decreto-lei nº 3.199/1941 a qual passou a estabelecer as bases da organização do desporto no Brasil.

A primeira legislação que se tem notícia acerca de apostas esportivas no Brasil foi o Decreto-lei nº 204/1967 a qual abrangia a exploração de loterias em geral. Importante esclarecer que em relação a loterias especificamente esportivas, em âmbito federal, a primeira norma foi o Decreto-Lei nº 594/1969 a qual criou a Loteria Esportiva Federal, destinando a administração dos prognósticos para o Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais com a colaboração das Caixas Econômicas Federais.

Neste período os valores eram repartidos em 40% da renda líquida para programas de assistência à família, à infância e à adolescência, a cargo da Legião Brasileira de Assistência, enquanto 30% (trinta por cento) eram destinados para programas de educação física e atividades esportivas, e, por fim, 30% (trinta por cento) eram destinados para programas de alfabetização.

Na sequência, o Decreto-lei nº 66.118/1970 passou a regulamentar o Decreto-lei nº 594/1969, definindo o concurso de prognósticos como um serviço público exclusivo da União (ou seja, proibindo os estados de regular eventuais loterias esportivas estaduais), mantendo os percentuais de repasses, contudo, atribuindo ao Conselho Nacional de Desportos, a responsabilidade por distribuir os 30% correspondentes para programas de educação física e atividades esportivas. Apesar de não ser direcionado para nenhuma modalidade específica, porém, em face da maior adesão do público brasileiro pelo futebol, este acabou por ser o esporte em que mais a loteria esportiva de prognósticos era e continua sendo fomentada.

Os percentuais e órgãos de repasse dos prognósticos também foram se alterando ao longo da história, a exemplo da Lei federal nº 6.251/1975 que definia como fontes de financiamento do esporte: i) o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação; ii) o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social; iii) o reembolso de financiamento de programas ou projetos desportivos; iv) receitas patrimoniais; v) doações e legados; e vi) outras fontes. Os recursos financeiros que eram depositados no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e posteriormente distribuídos de acordo com o Plano Nacional de Educação Física e Desporto.

Já a Lei federal 8.672/1993, revogou a Lei federal nº 6.251/1975, prevendo como fontes de recurso para o esporte: i) fundos desportivos; ii)

receitas oriundas de concursos de prognósticos; iii) doações, patrocínios e legados; iv) prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares; v) incentivos fiscais previstos em lei; e vi) outras fontes. A norma de 1993 foi além ao criar o Fundo de Assistência do Atleta Profissional e o Fundo Nacional de Desenvolvimento Esportivo (FUNDESP), sendo o repasse de 10% das loterias esportivas federais para às entidades de prática desportiva, pelo uso de suas denominações ou símbolos, 15% para o FUNDESP. Outra previsão interessante, foi de repasse de rendimento líquido total de um dos testes da loteria esportiva federal para o Comitê Olímpico Brasileiro e nos anos de jogos olímpicos e paraolímpicos do rendimento líquido total de dois dos testes da loteria esportiva federal.

Passados 5 anos sobreveio nova modificação, desta vez a Lei federal nº 9.615/98 revogou a Lei federal 8.672/1993, e ao longo de 20 anos uma sucessão de modificações, percentuais de repasses das loterias, fontes de financiamento e órgãos destinatários foram sendo alterados, a exemplo da Lei federal nº 9.981/2000; Lei federal nº 10.264/2001; Lei federal nº 10.672/2003; Lei federal nº 11.118/2005; Medida Provisória nº 502/2010; Lei federal nº 12.395/2011; Lei federal nº 13.155/2015; Medida Provisória nº 841/2018; Medida Provisória nº 846/2018, e, finalmente, a Lei federal nº 13.756/2018 que além de criar o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) passou a definir a destinação dos recursos das loterias, bem como, relacionou as modalidades lotéricas.

A principal alteração promovida na Lei federal nº 9.615/98 quanto a fonte de recursos públicos para as entidades esportivas ocorreu 3 anos após sua vigência com a aprovação da Lei Federal nº 10.264/2001 (Lei Agnelo/Piva), tal como desenvolveram análise dos autores Matias *et al.* (2015). A previsão inicial era um repasse de 2% do montante arrecadado em todas as loterias esportivas do país para o Comitê Olímpico Brasileiro e para o Comitê Paraolímpico Brasileiro, na proporção de 85% para o Comitê Olímpico Brasileiro e 15% para o Comitê Paraolímpico Brasileiro. Em face de alteração legislativa em 2015, o percentual passou para 2,7% dividido em 62,95% para o Comitê Olímpico Brasileiro e 37,04% para o Comitê Paraolímpico Brasileiro. Somam-se a este montante, verbas oriundas de

patrocinadores privados, doações e convênios com as três esferas do poder. Os dois comitês eram obrigados por lei a repassar 10% para o esporte escolar, 5% para o esporte universitário e 85% para o Fundo Olímpico (Brasil 1998; 2001; 2011; 2013; 2018; Caetano, 2020).

Este modelo permanecer estacionado até o ano de 2018, surgindo nova mudança no teatro esportivo com a publicação da Medida Provisória nº 841/2018 a qual previa a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública, e suplantava os repasses para as entidades esportivas.

A reação foi imediata, e após forte pressão, foi editada a Medida Provisória nº 846/2018, de 31 de julho de 2018 devolvendo parte dos recursos para os comitês. Finalmente, é editada a Lei Federal nº 13.756, de 2 de dezembro de 2018, estabelecendo uma distribuição mais descentralizada e alcançando um número expressivo de entidades esportivas, um verdadeiro remodelamento na distribuição direta de recursos das loterias.

O novo modelo entronizado pela Lei Federal nº 13.756, de 2 de dezembro de 2018, permitiu a descentralização indicada na origem da lei em 1998, portanto, vinte anos depois. Para visualização com mais nitidez fora desenvolvido o quadro abaixo:

QUADRO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS DAS LOTERIAIS 2019

DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS LOTERIAIS A PARTIR DE 1º/01/2019 (Lei Federal nº13.756/2018)					
	Loteria Federal	Loteria de prognósticos numéricos	Loteria de prognóstico específico	Loteria de prognósticos esportivos	Loteria instantânea exclusiva
Ministério do Esporte	0,00%	3,53%* **	0,25%	3,1%	0,9%
Fundamentação legal	-	Art. 16, II, "e", 1	Art. 17, II, "f"	Art. 18, II, "d"	Art. 20, III
Comitê Olímpico Brasileiro	1,48%	1,73%	1,26%	1,63%	0,00%
Fundamentação legal	Art. 15, II, "e"	Art. 16, II, "f"	Art. 17, II, "g"	Art. 18, II, "e"	-
Comitê Paraolímpico Brasileiro	0,87%	0,96%	0,74%	0,96%	0,00%
Fundamentação legal	Art. 15, II, "f"	Art. 16, II, "g"	Art. 17, II, "h"	Art. 18, II, "f"	-
Comitê Brasileiro de Clubes	0,00%	0,5%	0,00%	0,00%	0,00%
Fundamentação legal	-	Art. 16, II, "e", 2	-	-	-

Comitê Brasileiro de Desporto Estudantil	0,00%	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%
Fundamentação legal	-	Art. 16, II, "e", 3	-	-	-
Comitê Brasileiro de Desporto Universitário	0,00%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%
Fundamentação legal	-	Art. 16, II, "e", 2	-	-	-
Federação Nacional dos Clubes esportivos	0,00%	0,04%**	0,00%	0,00%	0,00%
Fundamentação legal	-	Art. 16, §2º, II, "c"	-	-	-
Entidades Esportivas da modalidade futebol	0,00%	0,00%	22%	0,00%	1,5%
Fundamentação legal	-	-	Art. 17, II, "i"	-	Art. 20, III
Entidades Desportivas e Entidades de prática Desportiva	0,00%	0,00%	0,00%	9,57%	0,00%
Fundamentação legal	-	-	-	Art. 18, II, "g"	-
Secretarias de Esporte dos Estados ou Distrito Federal	0,00%	1%*	0,00%	0,00%	0,00%
Fundamentação legal	-	Art. 16, §2º, II, "b"	-	-	-
<p>* Dos 3,53% destinados ao Ministério dos Esportes, 1% é dirigido para as secretarias de esporte, ou órgãos equivalentes, dos Estados e do Distrito Federal, proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada unidade federativa, para aplicação prioritária em jogos escolares de esportes olímpicos e paraolímpicos.</p> <p>** Dos 3,53% destinados ao Ministério dos Esportes o percentual de 0,04% é destinado ao FENACLUBES (Federação Nacional dos Clubes Esportivos).</p>					

FONTE: O autor (2021)

A norma, além dos três comitês (Olímpico, Paraolímpico e Clubes) também passou a descentralizar recursos públicos extraorçamentários diretamente para: i) Comitê Brasileiro de Desporto Estudantil; ii) Comitê Brasileiro de Desporto Universitário; iii) Federação Nacional dos Clubes esportivos; iv) Entidades Esportivas da modalidade futebol; v) Entidades Desportivas e Entidades de prática Desportiva e vi) Secretarias de Esporte dos Estados ou Distrito Federal, esta última, objeto de análise da tese.

Dessa forma, o entendimento pela menor retenção (centralização no Ministério do Esporte) e maior distribuição (maior número de entidades

esportivas passou a captar recursos), é um indicativo de alteração legislativa que acompanha uma tendência histórica.

Segundo a lei, atualmente, são modalidades lotéricas: 1) Loteria federal (espécie passiva): loteria em que o apostador adquire bilhete já numerado, em meio físico (impresso) ou virtual (eletrônico); 2) loteria de prognósticos numéricos: loteria em que o apostador tenta prever quais serão os números sorteados no concurso; 3) loteria de prognóstico específico: loteria instituída pela Lei federal nº 11.345/2006; 4) loteria de prognósticos esportivos: loteria em que o apostador tenta prever o resultado de eventos esportivos e 5) loteria instantânea exclusiva (Lotex): loteria que apresenta, de imediato, se o apostador foi ou não agraciado com alguma premiação.

Além disto, a norma de 2018 criou a Aposta de Quota Fixa, modalidade lotérica sob a forma de serviço público exclusivo da União e que repassa 2% para as entidades desportivas da modalidade futebol que cederem os direitos de uso de suas denominações, suas marcas, seus emblemas, seus hinos, seus símbolos e similares para divulgação e execução da loteria de apostas de quota fixa. No setor esportivo, diversas entidades passaram a ser beneficiadas com a nova legislação por intermédio de repasses das loterias a exemplo do Comitê Olímpico Brasileiro, Comitê Paralímpico Brasileiro, Comitê Brasileiro de Clubes, Comitê Brasileiro de Desporto Estudantil, Comitê Brasileiro de Desporto Universitário, Federação Nacional dos Clubes Esportivos, Entidades Desportivas e Entidades de prática Desportiva e Secretarias de Esporte dos Estados ou Distrito Federal.

Importante destacar que por intermédio da Circular nº 823 de 30 de agosto de 2018, a Caixa Econômica Federal alterou o sistema de apostas nas loterias esportivas federais, definindo a Loteca como o prognóstico em que o apostador indica empate ou vitória para um dos competidores, durante o período regulamentar da partida. Também definiu como Lotogol como o prognóstico em que o apostador insere o número de gols que cada um dos competidores irá realizar durante o tempo regulamentar da partida.

Importa registrar que no ano de 2003 o parlamento brasileiro, acompanhando a tendência de implementação de variáveis de governança para as entidades esportivas, aprovou a Lei Federal nº 10.672/2003, a qual, além de reconhecer a gestão esportiva como uma atividade econômica,

também inseriu os seguintes princípios norteadores: i) transparência financeira e administrativa; ii) moralidade na gestão desportiva; iii) responsabilidade social de seus dirigentes; iv) tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e v) participação na organização desportiva do País, elementos que irão integrar, no final da pesquisa, um modelo de análise.

Ao descentralizar as competências para o recebimento de recursos públicos, a legislação agregou força às diversas entidades esportivas, em especial aos municípios (agora contemplados sem intermediários), mas, por outro lado, passa a exigir a implementação de variáveis de governança.

A Lei Geral do Esporte, em 2023, assegurou a competência do poder público em fomentar a prática esportiva com a destinação de recurso financeiros para a universalização, com prioridade do esporte educacional:

Art. 33. As organizações esportivas constituir-se-ão como pessoas jurídicas de direito privado, financiadas por meio das próprias atividades, admitido o seu fomento pelo poder público, para a realização dos objetivos previstos no PNEsporte, bem como para a execução descentralizada de programas e ações públicos relacionados ao esporte.

Art. 34. As organizações esportivas que receberem recursos oriundos da exploração de concursos de prognósticos, sorteios e loterias administrarão esses recursos em consonância com os princípios gerais da administração pública, podendo empregá-los diretamente ou de forma descentralizada por meio das organizações que compõem seus respectivos subsistemas, e serão fiscalizadas, nessa atividade, pelo Tribunal de Contas da União.

Art. 35. Os recursos oriundos da exploração de concursos de prognósticos, de sorteios e de loterias recebidos pelas organizações esportivas privadas, na forma da Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, serão empregados na manutenção e no desenvolvimento de atividades esportivas congruentes com seus objetivos institucionais, em conformidade com o disposto no art. 23 da referida Lei. (Brasil, 2023).

Como se vê, o sistema, a legislação e conseqüentemente o financiamento esportivo em nosso país, passou por dezenas de modificações ao longo das décadas, um fenômeno dinâmico e que dificilmente irá estabilizar, mais uma razão para compreender que as práticas de governança são fundamentais nesse processo.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas qualitativas são centradas no desenvolvimento de construções hipotéticas indutivas, portanto, efeito das observações do pesquisador e cruzamento com os dados coletados. Em vista disso, ao contrário das pesquisas quantitativas em que as hipóteses são previamente formuladas e posteriormente testadas, no método qualitativo não há que se falar em delimitar ou estabelecer hipóteses a serem testadas. Apesar destes impeditivos, têm se observado em pesquisas qualitativas a *práxis* de estabelecer questões, as quais permitem um direcionamento para o foco do estudo (Thomas, Nelson & Silverman, 2012).

Segundo Oliveira (2002) a avaliação de impacto em políticas públicas pode mensurar evidências (análise quantitativa) e/ou entendimentos (análise qualitativa) das mudanças introduzidas num setor objeto de políticas públicas da sociedade (Oliveira, 2002, p. 49).

A pesquisa é classificada quanto a finalidade em aplicada, de delineamento exploratória, de abordagem qualitativa, tendo objetivos ora descritivos e ora explicativos, utilizando como procedimentos a revisão narrativa, documental, pesquisa de campo e quanto ao desenvolvimento no tempo é transversal.

A pesquisa que ora se propõe é classificada como transversal, pois realiza a avaliação de efeito nos municípios em determinado recorte temporal (diferentemente da longitudinal que busca um largo espaço temporal). Sobre pesquisa transversal e longitudinal – A diferença entre as duas é o intervalo de tempo que o pesquisador utiliza para a condução da pesquisa. No estudo transversal (ou seccional), a pesquisa é realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo, tal como agora, hoje.

Nesse sentido, a presente pesquisa se classifica como qualitativa, que de acordo com Minayo (2004, p. 10) são: “aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu

advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas”.

A metodologia não se limita à concepção da investigação, explica o próprio processo envolvido, porquanto, não deve ser visto como um protocolo engessado ao qual o cientista é subserviente, mas sim, como um campo fértil na busca de resultados (Bruyne *et al.*, 1991).

Com relação ao objetivo, o presente projeto classifica-se como descritivo, ao tempo em que é necessário estar próximo do ambiente de pesquisa, observando cuidadosamente, analisando, perfazendo registros, mantendo-se afastado de forma a não sofrer interferências ou manipulações do investigador responsável pela transcrição fiel, compreendendo o fenômeno em sua complexidade (Gil, 2002).

3.2 DESENHO DO ESTUDO

Parcela das informações coletadas ocorrem a partir da pesquisa documental, em especial a busca por legislações que regulam o esporte no Brasil, quanto os dados descritivos dos municípios paranaenses constantes dos relatórios e banco de dados do IPIE, neste viés, Severino (2007, p. 122) define e classifica esse formato de pesquisa como:

[...] fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Especificamente em relação às legislações, a pesquisa documental além de buscar na rede mundial de computadores junto às estruturas do senado e câmara dos deputados.

O roteiro de perguntas para as entrevistas semiestruturadas tiveram duas bases distintas. Inicialmente, utilizou-se como fonte o instrumento do IPIE. Para uma segunda fonte, seguindo a metodologia de Ferkins, Shilbury e Mcdonald (2005), outras questões foram desenvolvidas a partir das informações coletadas no capítulo de revisão.

Para a revisão foi seguido um protocolo denominado método Prisma (Liberati, 2019) constituído por 4 etapas; i) identificação; ii) revisão; iii) elegibilidade; e iv) inclusão. A busca foi realizada em plataformas consideradas as principais bases de dados na área da educação física, a dizer: i) *SciELO Citation Index*; ii) *Scopus*; iii) *Taylor e Francis*; iv) *BDTD*.

Foram utilizados como descritores em português, espanhol e inglês os termos previstos no Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), separados por 2 descritores considerados principais: 1) “Governança”, “*Governance*”, “*Gobernanza*”; 2) “*Gestão*”, “*Organization and Administration*”, “*Organización y Administración*”. E outros que foram utilizados em combinação com os dois primeiros: 3) “*Esporte*”, “*Sport*”, “*Deporte*”; 4) “*Budgets*”, “*Presupuestos*”, “*Orçamentos*”; 5) “*Public Policy*”, “*Política Pública*”.

QUADRO 3 - PROTOCOLO DE BUSCA

Base de Dados	Descritores
Taylor e Francis	<i>Governance</i> AND
Scopus	- <i>Sport</i>
SciELO Citation Index	- <i>Budgets</i>
BDTD	- <i>Public Policy</i>
	<i>Organization and Administration</i> AND
	- <i>Sport</i>
	- <i>Budgets</i>
	- <i>Public Policy</i>

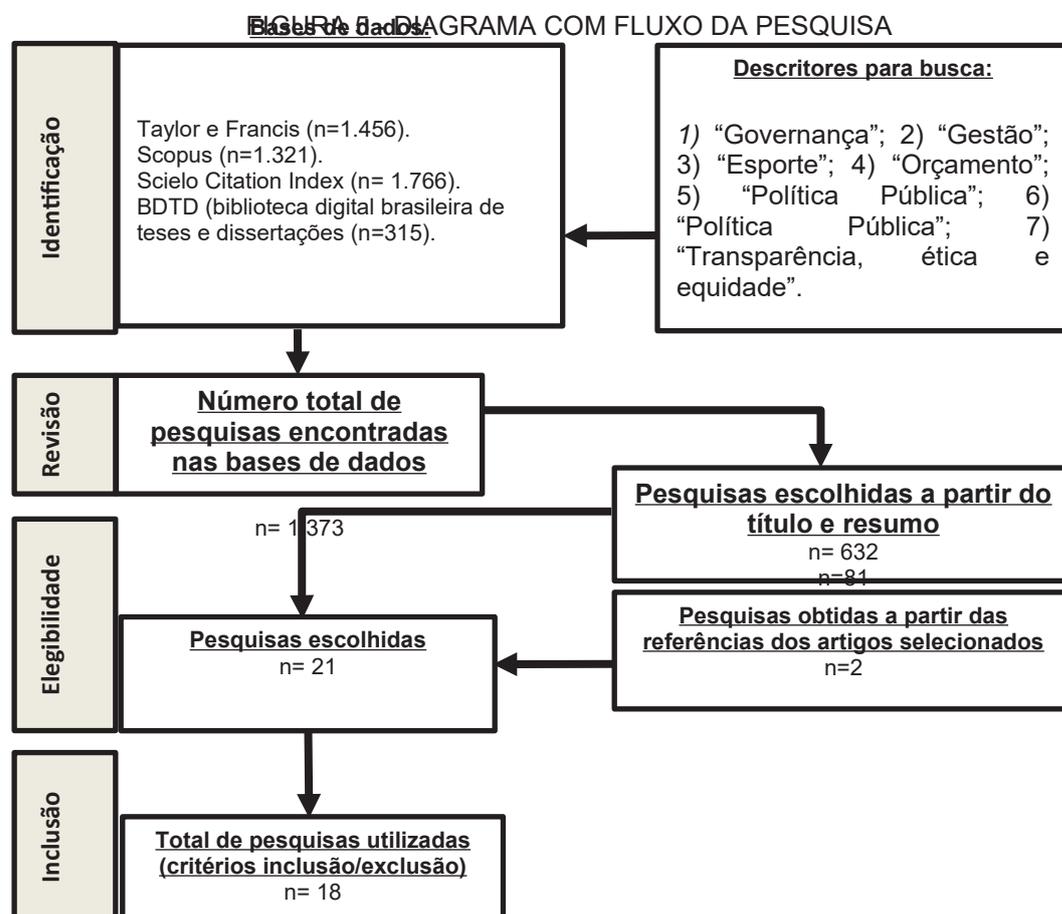
FONTE: O autor (2022).

Inicialmente foi realizada uma leitura atenta, restrita aos títulos e em caso de dúvidas, uma rápida leitura do resumo dos artigos, separando apenas os que guardam relação com a tese e excluindo, já neste primeiro filtro, àqueles estranhos a pesquisa.

Na sequência, as referências eventualmente citadas nos estudos pré-selecionados também foram apreciadas a fim de obter publicações adicionais que guardam vínculo com o objetivo de pesquisa. Por fim, encerradas as duas formas de busca, foi realizada leitura e análise exaustiva dos artigos para estabelecer sua integração com os objetivos da tese ou a exclusão definitiva.

Foram utilizados como critérios de inclusão a combinação do primeiro coexistindo com um ou mais dos seguintes parâmetros: 1) estudo envolvendo governança e esporte; 2) artigos publicados em periódicos; 3) artigos de revisão; 4) teses e dissertações; 5) incluir ao menos uma das palavras-chave.

Restaram definidos como critérios de exclusão: 1) artigos de opinião; 2) pesquisas que não seguiram protocolos científicos/acadêmicos. Não restou definido um período de pesquisa, uma vez que diante da escassez de pesquisa na área, os artigos que se encaixaram nos critérios foram todos aproveitados.



FONTE: O autor (2022).

A utilização de entrevistas na presente tese segue a metodologia utilizada por Ribeiro e Costa (2018, p. 4) na pesquisa denominada “Aplicação, envolvimento e relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas”¹⁰.

10 Os autores descrevem o procedimento metodológico:

Esta pesquisa busca responder a seguinte questão: como acontece a aplicação, o envolvimento e a relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas

Outro estudo de avaliação de impacto das variáveis de governança sobre entidades esportivas e que também utilizou de entrevistas semiestruturadas foi desenvolvida por Sherry e Shilbury (2007)¹¹.

A escolha dos entrevistados é um processo de reflexão cuidadosa que segundo Lakatos e Marconi (2008) deve considerar os seguintes aspectos:

- i) Planejamento da entrevista: focar no objetivo;
- ii) Escolha do entrevistado: conhecimento do tema;
- iii) Oportunidade da entrevista: agendar com antecedência de acordo com a disponibilidade do entrevistado;
- iv) Condições favoráveis: ambiente que favoreça o entrevistado a manter confidencialidade com liberdade para declarar;
- v) Preparação específica: organizar um roteiro da entrevista.

As entrevistas semiestruturadas são formatadas por intermédio de perguntas que abordam um assunto direcionado, mas que simultaneamente permitem uma ampla liberdade de resposta ao entrevistado. A escolha deste método decorre de suas vantagens em relação a outros formatos, como relacionam Thomas, Nelson e Silverman (2012):

entidades esportivas? A investigação contribui para a ampliação de um conhecimento generalizado sobre os temas, justificando, assim, a pesquisa qualitativa, que foi predominante neste estudo.

O método utilizado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, com foco direcionado aos temas (constructos) deste trabalho correlacionados, utilizando autores seminais e importantes que trabalham a governança corporativa e sua aplicação nos esportes. Portanto, foi uma **pesquisa que adotou o método qualitativo, por meio de entrevistas com pessoas cruciais das entidades.**

Salienta-se que a utilização das entrevistas se adequa quando é necessário explorar práticas, crenças, valores e sistemas, e se forem bem utilizadas, permitirão uma análise mais aperfeiçoada, coletando indícios de como os dirigentes percebem a realidade de sua respectiva entidade esportiva. As entrevistas proporcionam panoramas de maior contato com o pesquisado, provocando discussões, facilitando, assim, a obtenção de respostas para a questão de pesquisa.

Portanto, **a entrevista semiestruturada foi a ferramenta de coleta de dados utilizada neste estudo, proporcionando aos entrevistados a possibilidade de se colocarem na pesquisa, por meio da evidenciação de suas respectivas opiniões.** Ao provocar a reflexão sobre o juízo de valor do respondente, é possível recolher várias informações sobre os temas em debate, proporcionando respostas de maior amplitude.

¹¹ Na pesquisa os articulistas avaliaram se as expectativas sociais envoltas do esporte impactam na gestão e governança de organizações esportivas. Para tanto foram realizadas entrevistas com os diretores e CEOs da *Australian Football League* e seus clubes, para examinar o conceito de expectativas sociais e governança (Sherry, Shilbury; 2007).

- i) A versatilidade da entrevista possuindo melhor aceitação pelo entrevistado;
- ii) Diante das repostas do entrevistado, o entrevistador percebe as sensações e a liberdade do entrevistado em tratar de temas sensíveis, contribuindo para a maior autenticidade, ao contrário de questionários em que o entrevistado evita de plano assuntos que podem incomodar;
- iii) Os indivíduos possuem maior preferência em falar do que em responder questionários, o entrevistado se sente mais à vontade;
- iv) Uma vantagem da entrevista face a face é o uso de recursos paralelos, a exemplo de cartão com palavras escritas, reduzindo perguntas longas e por vezes absorvendo em uma pergunta, várias indagações.

Para elaboração das perguntas nas entrevistas, além de seguir a lógica do formulário da IPIE sobre governança, também, frisando, teve base assentada no capítulo de revisão, a partir do qual é possível extrair os princípios, fatores e principais abordagens a respeito de governança esportiva. Para Bourdieu (1999) a entrevista deve ter fluidez, seguir uma sequência natural do raciocínio do entrevistado, evitando perguntas diretas de forma que o entrevistado se sinta à vontade para discorrer, todavia, não formulando questionamento ambíguo, demasiadamente vagos ou tendenciosos.

As perguntas passaram por um processo de validação interna, em que três profissionais da área de pesquisa, acadêmicos do programa mestrado e doutorado da Universidade Federal do Paraná, atribuíram escore de um (irrelevante) até três (relevante) para cada um dos questionamentos.

Também foi extraído dos entrevistados que integram os órgãos de controle e fiscalização qual o impacto na implementação de variáveis de governança assim como, elencar quais são as principais falhas, erros, omissões e até atos ilícitos praticados por administradores de recursos públicos. Em relação as entrevistas dirigidas aos gestores esportivos, o enfoque foi reconhecer quais impactos surgiram com o incremento de

variáveis de governança bem como as dificuldades encontradas por aqueles que não conseguem.

Segundo Ferkins, Shilbury, McDonald (2005) a pesquisa na área da governança esportiva é formatada por uma abordagem prescritiva que por vezes não contempla toda diversidade que existe dentro do cenário esportivo, razão pela qual sugerem o uso de métodos de pesquisa qualitativa com o objetivo de preencher as lacunas de pesquisa na área de governança esportiva (Ferkins, Shilbury, McDonald; 2005)

Para preservar a identidade dos entrevistados, os dirigentes das secretarias municipais do esporte receberam o símbolo “S” (Secretário), atribuindo numeração aleatória do 1 ao 3 (S1, S2, S3), não necessariamente na sequência das entrevistas. Em relação aos integrantes dos órgãos de fiscalização e controle, aqui definidos como fiscal, foi agregada a simbologia “F” (F1, F2, F3), igualmente com sequência numérica aleatória. A transcrição foi realizada pelo próprio pesquisador com o uso de fones de ouvido e descrição em um primeiro momento *ipsis literis* (sem alteração de palavras) das respostas e narrativas dos entrevistados. Num segundo momento são excluídos vícios de cacofonia como “ahã”, “humm”, “cof”, palavras repetidas, dentre outros adaptando para melhor leitura.

As entrevistas tiveram os áudios gravados por aplicativo do celular do pesquisador (Xiaomi, modelo Poco Phone X4), mediante aceite no início da entrevista coleta de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tudo conforme aceite do Comitê de Ética em pesquisas da Universidade Federal do Paraná, sob protocolo CAAE: 88770618.4.0000.0102, Número do Parecer: 5.414.934, sendo transcritos e estando sob a guarda do pesquisador.

3.3 INSTRUMENTO DO IPIE

Segundo relatório divulgado pelo IPIE (2021), o banco de dados do GEEM é criado depois de uma sequência de atos: 1) revisão e aprimoramento do GEEM; b) Coleta de dados sociodemográficos e orçamentários dos estados e municípios brasileiros; c) Acordos de Cooperação Técnica com os estados e municípios brasileiros; d) Cadastramento dos responsáveis pelo preenchimento do GEEM; f) Suporte

técnico para o preenchimento do GEEM; e e) Elaboração de Relatórios parciais do GEEM.

As informações de interesse para a presente pesquisa, pertencem a denominada Segunda Dimensão chamada “Governança” em que estão relacionadas perguntas referentes a transparência, prestação de contas, equidade e democracia.

O gestor esportivo responsável pelo preenchimento, ao clicar na aba “Governança” se depara com rol de perguntas conforme ilustrado na figura abaixo:

FIGURA 6 - INSTRUMENTO DE PESQUISA DO IPIE

INTELIGÊNCIA ESPORTIVA

HOME ATLETAS EVENTOS INSTITUIÇÕES RELATÓRIOS OUTROS CADASTROS ADMINISTRATIVO INFRAESTRUTURA **GESTÃO DO ESPORTE NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS - GEEM**

Instrumento de Pesquisa

Dados da Entidade **Governança** Dos Recursos Humanos Da Política para o Esporte Instalações Cultura Esportiva

Atenção! Os dados só serão registrados quando todas as abas forem preenchidas!

Governança [Exportar para PDF](#)

Os recursos nesta categoria descrevem características em relação às ações do órgão responsável pelo esporte para a comunidade em geral, adotando para este fim, boas práticas de governança.

1.1.7 O órgão responsável pelo esporte no seu município possui site próprio? [?](#)
 Sim Não

2.2.1 O órgão publica em site as ações, projetos, políticas e relatórios? [?](#)
 Sim Não

2.2.4 O órgão publica em site editais e atas de reuniões realizadas por comitês/comissões e outros órgãos colegiados? [?](#)
 Sim Não Alguns

2.2.5 O órgão publica em site a legislação esportiva municipal (leis, decretos, portarias e regulamentos vigentes)? [?](#)
 Sim Não

2.2.6 O órgão publica em site o Diário Oficial do Município (DIOE) quando este apresenta conteúdo referente às suas ações? [?](#)
 Sim Não

FONTE: Inteligência Esportiva (2021)

Nos termos do cronograma estabelecido na presente tese, as respostas foram coletadas no primeiro semestre de 2022, momento em que se tem um recorte da realidade daquele momento, o que classifica a pesquisa como transversal, conforme já dito.

3.4 AMOSTRA

Como amostra, de forma intencional, optou-se pelos três municípios assinalados pelo IGGEM como de maiores índices. Dentre as variáveis de governança apontadas pela academia, atualmente, o IGGEM é o instrumento de mais dispersão a nível de Brasil, servindo como um exemplo de estudo desenvolvido no meio acadêmico, e que, portanto, pode ser testado na

prática. Segundo o IPIE, entidade que gerencia o IGGEM, no Estado do Paraná, os municípios de Curitiba, Paiçandu e Araçongas, são os melhores classificados no índice.

3.5 RECURSOS

A pesquisa em tela não contou com financiamento, sendo que as despesas eventualmente realizadas com deslocamentos, viagens, hospedagem e alimentação do doutorando durante coleta das entrevistas correram por suas próprias expensas e foram realizadas individualmente ou com acompanhamento do orientador.

4 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE VARIÁVEIS DE GOVERNANÇA

A presente revisão de estudos sobre variáveis de governança no esporte abrange pesquisas realizadas em diversos países, como Filipinas, Austrália, França, Nova Zelândia, África do Sul, Canadá, Escócia e Brasil, além de regiões como União Europeia, Europa e outras pesquisas Globais.

Os estudos destacam a importância de princípios como ética, transparência, equidade e prestação de contas na governança esportiva. A academia indica a ética como fundamental para a integridade das organizações esportivas, enquanto a transparência promove a responsabilidade e confiança dos *stakeholders*.

A diversidade de variáveis de governança reflete a complexidade do cenário esportivo, relacionando fatores como composição dos conselhos, ligações interorganizacionais e estruturas regulatórias sendo encontradas as mais diversas variáveis de governança a exemplo de: diretrizes nacionais para governança esportiva; o papel dos dirigentes; escolha técnica dos dirigentes; instituição de um código de ética; auditoria independente; presença de *stakeholders* no sistema esportivo; regulamentação de estruturas; liderança compartilhada entre CEO e o Conselho Esportivo; relação sadia entre o CEO e a Diretoria; funções bem definidas e motivação dos conselhos esportivos; capacidade de governança esportiva avaliada por desempenho, conformidade, política e organização; estrutura de gestão horizontaliza incluindo vários *stakeholders*; gestão compartilhada, colaborativa e sadia entre o CEO, o Conselho e a diretoria; política de cotas para gêneros, dentre outras.

A revisão ressalta a necessidade de promover uma governança eficaz e responsável no esporte, considerando as particularidades de cada contexto e buscando aprimorar as práticas de gestão esportiva.

As 18 pesquisas que integram a presente revisão, estão resumidas na Tabela abaixo, dividida por autor/ano, país, título do manuscrito, e os princípios/fatores/práticas de boa governança/variáveis de governança.

TABELA 1 - REVISÃO DE MANUSCRITOS SOBRE GOVERNANÇA

Autores/Ano	País	Manuscrito	Governança
Burguer (2004)	África do Sul	Compliance with best practice governance systems by National Sports Federations of South Africa	<ol style="list-style-type: none"> 1) formalizar diretrizes para melhorar a governança no âmbito das entidades esportivas nacionais; 2) compreender que o baixo desempenho em governança afeta outros pilares das entidades; 3) separar o papel do dirigente do Conselho das funções gerenciais realizadas pelo CEO e equipe da entidade esportiva; 4) escolha entre 5 e 9 membros do Conselho com base em suas habilidades e limitar as nomeações externas; 5) eleições livres e justas dos conselheiros a partir de sua biografia; 6) instituir um código de ética definido pela Diretoria e implementado pelo CEO; 7) manter auditor com independência de atuação.
Bayle (2005)	França	Institutional changes and transformations in an organisational field: The case of the public/private 'model' of French sport.	<ol style="list-style-type: none"> 1) presença de <i>stakeholders</i> no sistema esportivo; 2) ligações interorganizacionais; 3) regulamentação das estruturas.
Ferkins, Shilbury e McDonald (2005)	Global	The Board's Role in Strategic Capacity Building: Towards an Integrated Sports Governance Research Model	<ol style="list-style-type: none"> 1) liderança compartilhada; 2) motivação dos conselhos esportivos; 3) funções do conselho esportivo; e 4) estrutura do conselho. Além disto, também indica quatro fatores genéricos para avaliar a capacidade governança esportiva, a dizer: <ol style="list-style-type: none"> 1) desempenho; 2) conformidade; 3) política e 4) operações.
Garcia (2008)	Europa	The European Union and the governance of football: A game of levels and agendas.	Estrutura de gestão horizontal incluindo vários <i>stakeholders</i> .
Ferkins, Shilbury, McDonald (2009)	Nova Zelândia	Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations	<ol style="list-style-type: none"> 1) liderança compartilhada entre o CEO e o Conselho; 2) relação sadia entre a Diretoria e o CEO; 3) evitar conselho formado por voluntários; 4) maior colaboração entre CEO e conselho.
Ribeiro (2012)	Brasil	Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras.	<ol style="list-style-type: none"> 1) regulação; 2) resultados; 3) profissionalismo; 4) transparência e 5) participação
Dimitropoulos (2014)	Europa	Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence	<ol style="list-style-type: none"> 1) separação das funções de Presidente do Conselho e de CEO; 2) menor concentração da propriedade entre gestores e investidores institucionais.
Misener (2014)	Global	Sports governance, development and corporate responsibility	<ol style="list-style-type: none"> 1) responsabilidade social; 2) esporte para o desenvolvimento.
Adriaanse e Schofield (2014)	Austrália	The impact of gender quotas on gender equality in sport governance	<ol style="list-style-type: none"> 1) cotas por gênero; 2) inclusão das mulheres em funções de diretoria; 3) inclusão de mulheres em cargos influentes.
Bradbury e O'Boyle, (2015)	Nova Zelândia	Batting above average: governance at New Zealand cricket	Nomeação independente de membros do conselho que tenham as habilidades adequadas ao invés do formato de membros eleitos de dentro do esporte cujas habilidades na área de governança não são garantidas.
Parent (2016)	Canadá e Escócia	Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events	<ol style="list-style-type: none"> 1) performance; 2) transparência; 3) <i>accountability</i>; 4) <i>stakeholders</i> como participantes das decisões.
Blanco (2016)	Filipinas	Sports governance stakeholders, actors and policies in the Philippines: current issues, challenges and future directions	<ol style="list-style-type: none"> 1) fundos esportivos; 2) política; 3) boa gestão; 4) forte parceria público-privada; 5) investimento do esporte; 6) criação de um departamento de Esportes
Geeraert e Drieskens (2017)	União Europeia	Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports	<ol style="list-style-type: none"> 1) integração de normas; 2) uniformidade de interesses;

		governance?	3) coesão interna; 4) ética.
Naha e Hasan (2018)	Global	Introduction: ethical concerns in sport governance, Sport in Society	1) Ética; 2) Transparência.
IPIE (2018)	Brasil	Instrumento de pesquisa	1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade e 5) modernização
Mezzadri, Haas, Neto, Santos (2018)	Brasil	Cartilha de governança em entidades esportivas	1) transparência e controle social; 2) democracia e equidade; 3) prestação de contas (<i>accountability</i>); 4) responsabilidade.
IBGC (2020)	Brasil	Agenda Positiva de Governança	1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas e 4) responsabilidade corporativa.
Sou do esporte (2020)	Brasil	Instrumento de pesquisa	1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade institucional; 5) modernidade.

FONTE: o autor (2022)

Para iniciar a revisão de estudos sobre gestão e governança é apresentado o manuscrito de Naha e Hassan (2017) em que se destaca os atores envolvidos na governança esportiva, e ao final, os principais atributos na visão dos autores.

Segundo Naha e Hassan (2017) a governança esportiva é uma preocupação constante na sociedade atual, não surgindo apenas quando da ocorrência de escândalos de corrupção nos esportes. Para os autores, a combinação de três fatores no final do Século XX joga holofotes sobre a governança esportiva nos esportes de elite, a dizer: 1) presença da mídia; 2) ceticismo dos seguidores do esporte em relação aos atletas; 3) a questão da economia global na visão do capitalismo esportivo.

Iniciando pela mídia, verificamos que desde o início do século XX a imprensa procura apresentar os escândalos de irregularidades financeiras. Também explora os aspectos políticos que interferem nos esportes, e, por fim, exerce um papel fundamental na economia esportiva desde o início do século XXI com o esporte televisionado, marketing, patrocínio e as recentes coberturas por plataforma digitais (Naha e Hassan, 2017).

Os seguidores do esporte são os responsáveis por consumir o que a mídia produz, transformando o que era uma cultura local até o século XX, em indústrias globais com grande alcance de capital. Por entender a importância e os desafios de governar, os simpatizantes acompanham a governança da seleção de seu país, dos clubes locais, federações e demais entidades,

compreendendo a existência de estruturas de poder e propriedade, a importância no desenvolvimento de políticas públicas e a gravidade na violação de responsabilidades (Naha e Hassan, 2017).

Os gestores esportivos são por vezes agentes públicos (representantes do Estado) e/ou pertencentes a um grupo elitizado voltado para práticas comerciais. Os gestores esportivos desenvolvem seu trabalho no cenário nacional e internacional, sendo responsáveis por dirigir o espetáculo, aumentar a margem de lucro ao tempo em que se conectam com os torcedores. Os pesquisadores afirmam que via de regra, os gestores estão sujeitos a medidas autorregulatórias, e concluem que a prática da ética é um dos fatores mais importantes a serem trabalhados na gestão, pois a transparência e a incorruptibilidade são os fatores mais importantes para a governança nos esportes. Por fim, mesmo a mídia os seguidores dos esportes, também não escapam da regra da ética quanto as medidas de governança nos esportes (Naha e Hassan, 2017).

Nas Filipinas, Blanco (2016) relata que na governança esportiva do país as partes interessadas envolvem atores diretos e indiretos, sendo eles o governo, empresas privadas, associações sem fins lucrativos e a mídia, todos eles exercendo papéis diferentes no desenvolvimento do esporte. O autor indica como principais de governança esportiva nas Filipinas: i) fundos esportivos; ii) política; iii) boa gestão; iv) forte parceria público-privada; v) investimento do esporte; vi) criação de um departamento de Esportes (Blanco, 2016).

Estudo focado na União Europeia (Geeraert; Drieskens, 2017) identificou se a presença de forte normatização do bloco se constitui em uma força voltada para o bem da governança esportiva. A conclusão dos pesquisadores é de que devido a essa característica que os autores denominam *Normative Power Europe* (NPE) há uma grande influência da União Europeia em entidades reguladoras do esporte como a FIFA, especialmente pelo fortalecimento da ética na governança esportiva internacional. Contudo, apontam que a falta de coesão interna e o conflito de interesses, muitas vezes impedem o bloco europeu de ser uma força voltada para o bem. Podem ser extraídos como fatores de boa governança esportiva:

1) integração de normas; 2) uniformidade de interesses; 3) coesão interna; 4) ética (Geeraert e Drieskens, 2017).

A pesquisadora Laura Misener (2014), ao tratar do esporte a nível global, compreende que boa governança, responsabilidade social e esporte para o desenvolvimento são conceitos que estão entrelaçados. Se o modelo de governança esportiva adotada não contribuir de forma impactante nas comunidades locais ou ainda não criar oportunidades para impactos sociais, certamente será falho (Misener, 2014).

Explica que grandes corporações buscam atender as vontades dos *stakeholders*¹² em virtude de preocupações sociais destes atores, sendo os programas de esporte para desenvolver um bom modelo de governança para atender a demanda, oferecendo oportunidades para as empresas investirem em responsabilidade social. Para a autora, há uma desconexão entre os pesquisadores e os modelos de gestão esportiva que atentem para a responsabilidade social. Relata que há um crescente interesse de grandes corporações em programas de maior valor social que cause impacto nos jovens, e separa essa relação em duas vertentes. A primeira é um movimento esportivo liderado por comunidades locais e o segundo, trata dos processos de governança esportiva entrelaçada com noção de responsabilidade esportiva que envolve organizações como a FIFA e o COI (Misener, 2014).

Para exemplificar a complexidade desta relação, cita o caso da Copa do Mundo de Futebol em 2010, realizada na África do Sul. Naquela oportunidade, entidades como a FIFA, o Congresso Nacional Africano e a Associação Sul-Africana de Futebol, buscavam no esporte uma atividade de desenvolvimento, entregando benefícios para a comunidade. Apesar disto, na prática, as entidades encaravam essa agenda com perspectivas muito diferentes (Misener, 2014).

Por fim, relata MISENER que os escândalos de corrupção associados à FIFA e outras organizações esportivas punidas internacionalmente é demonstração que os *stakeholders* e a complexidade das práticas de

12 São as partes interessadas, constituídas por entidades, organizações, grupos e pessoas. No campo das políticas públicas, também são chamados de *policy actors*, os quais são responsáveis por determinar o conteúdo e a formação de determinada política pública (Howlett; Ramesh; Perl, 2020; Secchi, 2014).

desenvolvimento esportivo estão muito distantes das intervenções comunitárias que envolvem stakeholders locais (Misener, 2014).

Dimitropoulos (2014) pesquisou 67 clubes de futebol profissional em 10 países da Europa a fim de investigar o impacto da implementação de medidas de governança no nível de endividamento dos clubes, entre os anos de 2005 e 2009. A conclusão é de que a separação das funções de Presidente do Conselho e de CEO reduz o risco de instabilidade financeira nos clubes. Também concluíram que a redução na concentração da propriedade entre gestores e investidores institucionais, com aumento da dispersão da propriedade, contribui positivamente para o nível de alavancagem e melhora da estrutura de capital dos clubes (Dimitropoulos, 2014).

Na Nova Zelândia, pesquisa longitudinal capitaneada por Ferkins *et al.* (2009) investigou durante 18 meses a capacidade estratégica de clubes de futebol, alcançando as seguintes conclusões em relação a práticas de governança: i) a liderança compartilhada entre o CEO e o Conselho melhora a capacidade estratégica do conselho; ii) há uma dinâmica e complexa relação entre a Diretoria e o CEO que podem prejudicar a capacidade do Conselho; iii) a natureza voluntária do Conselho pode afetar a capacidade de controle e influência deste; iv) o CEO ocupa posição central na entidade, e controlando o fluxo de informações também intervêm no funcionamento estratégico do Conselho, razão pela qual é necessário maior colaboração entre ambos, o que pode exigir maior tempo e comprometimento do conselho (Ferkins *et al.*, 2009).

Segundo Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) a governança em organizações esportivas é uma questão crítica, e tem crescido em importância devido à um período de transição de organizações amadoras para entidades de alta gestão as quais precisam atender a um mercado esportivo mais sofisticado. O artigo identifica quatro elementos da literatura de governança do esporte como os principais focos de pesquisa até o momento: 1) liderança compartilhada; 2) motivação dos conselhos esportivos; 3) funções do conselho esportivo; e 4) estrutura do conselho. Além disto, também indica quatro fatores genéricos para avaliar a capacidade

governança esportiva, a dizer: 1) desempenho; 2) conformidade; 3) política e 4) operações (Ferkins, Shilbury, McDonald; 2005).

O artigo ainda destaca, o papel estratégico e o desempenho do conselho, enquanto central para a prática da governança, e aponta a existência de fragilidades em muitas organizações esportivas. Finalmente, conclui que a pesquisa na área da governança esportiva é moldada por uma abordagem prescritiva que pode não abranger totalmente a diversidade que existe dentro do cenário esportivo. O artigo conclui identificando e afirmando a existência de lacunas científicas quanto a governança esportiva, sugerindo que futuros trabalhos devem procurar entender as particularidades do setor, como as diferenças entre entidades sem fins lucrativos das entidades comerciais no esporte; o desenvolvimento de projetos de governança em resposta as mudanças nas condições ambientais; o impacto do CEO; as contribuições estratégicas do conselho esportivo; e a atividade estratégica do conselho. Para tanto, os articulistas recomendam o uso de métodos de pesquisa qualitativa visando investigar tais questões (Ferkins, Shilbury, McDonald; 2005).

A investigação de Adriaanse e Schofield (2014) na Austrália buscou identificar o impacto na implementação de cotas de gênero na governança esportiva, em especial, no princípio de igualdade. A conclusão é de que apesar da importância da presença das mulheres nos conselhos esportivos, ainda há resistência a cotas em razão do gênero, e mesmo nos locais em que é praticado, não resulta em impacto das mulheres sobre a governança e direção estratégica das entidades esportivas, entendendo as articulistas que as cotas por gênero devem estar associadas a inclusão das mulheres em funções de diretoria e em cargos influentes que permitam equilibrar as relações de poder (Adriaanse e Schofield, 2014).

Pesquisa realizada na França por Bayle (2005) buscou identificar fatores de governança no sistema esportivo francês. Os achados indicam que estruturas, processos e modos de ação no sistema esportivo francês têm aumentado o número de *stakeholders* o que também fez crescer a complexidade no ambiente esportivo ao longo dos anos. O autor também cita a dependência do governo com as entidades esportivas, objetivos ambíguos e o aumento da profissionalização como mudança no ambiente de gestão

esportiva. Ao final, conclui que o modelo público-privado de governança permanece inalterado apesar da alteração do ambiente, bem como, indica a existência dos seguintes fatores de governança: i) presença de *stakeholders* no sistema esportivo; ii) ligações interorganizacionais e iii) regulamentação das estruturas (Bayle, 2005).

Na Nova Zelândia, Bradbury e O'Boyle (2015), utilizando entrevistas e documentos relacionados ao Novo Críquete (de amplitude nacional), investigaram a estrutura do Conselho do Novo Críquete bem como a independência do colegiado. O manuscrito concluiu que a governança pode ser melhorada por intermédio da nomeação independente dos membros do conselho que tenham as habilidades adequadas ao invés do formato de membros eleitos de dentro do esporte cujas habilidades na área de governança não são garantidos. Segundo os autores, os benefícios decorrentes disso inclui: aumento na geração de receitas; criação de matriz de competências para ajudar na nomeação de membros do conselho; apresentação de membro do conselho com remuneração; diretoria de alto gabarito; aumento da consulta e engajamento com as entidades esportivas regionais (Bradbury; O'boyle, 2015).

Estudo desenvolvido na África do Sul por Burguer (2004) com organizações do esporte nacional, buscou identificar melhores princípios e práticas de governança, bem como, mensurar o nível de adesão destes princípios pelas entidades esportivas Sul Africanas. A investigação desvendou que mais de 73% das entidades esportivas nacionais pesquisadas aderiram todas as práticas de governança, sendo que algumas dessas práticas de governança foram encontradas em mais de 80% das instituições. Destaca-se que no princípio de governança denominado "disciplina" as entidades alcançaram um grau de 3,54 de adesão de 5 possíveis e 3,96 de adesão de 5 possíveis para a prática de governança denominada "responsabilidade". Em relação aos princípios de governança de pouca adesão o estudo destacou problemas com autonomia e a capacidade de administrar fundos de forma transparentes. Por fim, o estudo elabora uma série de recomendações: i) formalizar diretrizes para melhorar a governança no âmbito das entidades esportivas nacionais; ii) compreender que o baixo desempenho em governança afeta outros pilares das entidades; iii) separar o

papel do dirigente do Conselho das funções gerenciais realizadas pelo CEO e equipe da entidade esportiva; iv) escolha entre 5 e 9 membros do Conselho com base em suas habilidades e limitar as nomeações externas; v) eleições livres e justas dos conselheiros a partir de sua biografia; vi) instituir um código de ética definido pela Diretoria e implementado pelo CEO; vii) manter auditor com independência de atuação (Burguer, 2004).

Uma pesquisa qualitativa realizada com base em 44 entrevistas e no período de 18 anos articulada por Garcia (2008) buscou identificar quais os impactos na União Europeia das políticas e decisões de governança no futebol Americano. O pesquisador concluiu que as políticas de intervenção da União Europeia no futebol modificaram a estrutura de uma autoridade verticalizada (tradicional no esporte) para um formato horizontal em que se questionou a legitimidade dos órgãos de governo e atraiu o surgimento de novos *stakeholders* para uma governança em rede (Garcia, 2008).

Estudo desenvolvido no Canadá e Escócia por Parent (2016) buscou entender os conceitos de princípios de governança democrática na visão de diferentes *stakeholders* durante o planejamento de grandes eventos. O pesquisador concluiu que os *stakeholders* possuem opiniões semelhantes sobre os princípios de governança democrática, bem como de que a Governança Democrática possui uma boa estrutura para o estudo de eventos esportivos. Foram apontados como principais fatores de governança democrática: i) performance; ii) transparência; iii) *accountability*; iv) *stakeholders* como participantes das decisões (Parent, 2016).

No Brasil, segundo Mezzadri *et al.* (2018) os princípios de governança surgiram no decorrer da década de 90, especialmente com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) o qual publicou sua primeira versão do “Código das melhores práticas de governança corporativa” no final da década de 90. O pesquisador indica como princípios essenciais de Governança: i) transparência e controle social; ii) democracia e equidade; iii) prestação de contas (*accountability*); iv) responsabilidade (Mezzadri *et al.*, 2018).

O IBGC, na última versão do manual “Agenda Positiva de Governança” publicado no ano de 2020, sugere que as boas práticas de governança estão apoiadas em 6 pilares, a dizer: i) ética e integridade; ii)

diversidade e inclusão; iii) ambiental e social; iv) inovação e transformação; v) transparência e prestação de contas; e vi) conselhos do futuro, que segundo o próprio órgão foram obtidos a partir dos princípios básicos de governança corporativa: 1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas e 4) responsabilidade corporativa (IBGC, 2020).

Entre as ferramentas de análise da governança do esporte no Brasil, destaca-se a organização social esportiva denominada “Sou do Esporte” (SDE) a representante oficial da iniciativa “Play de Game” constituída por mais de 20 países. O instrumento de pesquisa registra como princípios de governança: 1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade institucional e 5) modernidade (SDE, 2021).

O Instituto Inteligência Esportiva em material publicado em 2018, para quantificar a governança em entidades esportivas, toma por base perguntas e respostas cuja avaliação se posiciona cinco dimensões da governança: 1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade e 5) modernização (IIE, 2018).

A tese de doutorado desenvolvida por Ribeiro (2012) apresentou como objetivo analisar a relação entre as práticas de governança para Federações esportivas e a sua efetividade no Brasil, sugerindo práticas de governança. O autor concluiu como parâmetros para uma boa governança, a apreciação dos campos: 1) regulação; 2) resultados; 3) profissionalismo; 4) transparência e 5) participação.

Após leitura dos manuscritos acima, a nossa conclusão é similar àquela adotada Parent e Hoye (2018), no sentido de que a literatura apresenta uma ampla gama de variáveis de governança. Passando ao largo de um padrão ou uniformidade, o que se vê, é uma diversidade substancial de variáveis de governança esportiva com flutuação de acordo com local, tipo de entidade, cultura, participação governamental, nível de profissionalização, dentre outros.

Na tentativa de organizar esse emaranhado de opções, Parent e Hoye (2018) propõem o ajuntamento das variáveis em 6 grandes grupos:

1) adesão: a exemplo da diversidade de gênero, composição dos conselhos esportivos, grau de independência dos conselhos

esportivos, a gama de presença das partes interessadas (ou *stakeholders*) no sistema de governança de uma organização esportiva, tamanho do conselho e propriedade estruturais.

Conforme apresentado, neste grupo se encontram as pesquisas de Bayle (2005), Ferkins, Shilbury e McDonald (2005), Garcia (2008), Misener (2014), Adriaanse e Schofield (2014), Bradbury e O'Boyle, (2015), Parent (2016), Blanco (2016).

2) a natureza e extensão das ligações interorganizacionais.

Em relação a este segundo segmento há foco nas pesquisas de Bayle (2005), Dimitropoulos (2014), Blanco (2016), Geeraert e Drieskens (2017)

3) estruturas regulatórias.

Na terceira divisão apontamos os estudos de Burguer (2004), Bayle (2005), Ribeiro (2012), Blanco (2016), Geeraert e Drieskens (2017).

4) questões de tomada de decisão: a exemplo de prestação de contas, transparência, justiça, processos democráticos e protocolos de tomada de decisão.

Com forte concentração das pesquisas brasileiras, neste enfoque estão as investigações de Burguer (2004), Ribeiro (2012), Parent (2016), Blanco (2016), Naha e Hasan (2017), Geeraert e Drieskens (2017), IPIE (2018), Mezzadri, Haas, Neto, Santos (2018), IBGC (2020), Sou do esporte (2020).

5) liderança compartilhada.

Para Ferkins, Shilbury e McDonald (2005), Ferkins, Shilbury, McDonald (2009), Bradbury e O'Boyle, (2015) a liderança compartilhada é uma das principais dimensões das variáveis de governança.

6) o foco estratégico do conselho esportivo.

Por fim, apresentando relevância para o Conselho Esportivo, encontramos as pesquisas de Burguer (2004), Ferkins, Shilbury e McDonald (2005), Dimitropoulos (2014).

No Brasil a doutrina, aparentemente, apresenta uma tendência de buscar fatores de governança mais voltados ao que Parent e Hoye (2018) denominam de “questões de tomada de decisão”, como prestação de contas, transparência, justiça, processos democráticos e protocolos de tomada de decisão.

Diante desta inclinação em nosso país, os instrumentos hoje disponíveis também seguem essa linha, o que acaba restringindo o alcance das pesquisas baseadas, exclusivamente, em métodos quantitativos.

Por outro lado, a revisão de estudos que abrange a pesquisa de outros países, permitem o desenvolvimento de um roteiro semiestruturado mais abrangente, e, igualmente, amplia o resultado da investigação ao adotar, também, a metodologia qualitativa (entrevistas), aliás, conforme recomendaram Ferkins, Shilbury e McDonald (2005), razão pela qual, na elaboração de perguntas da presente tese, além das variáveis de governança estabelecidas pelo GEEM, também foram acrescentadas variáveis que resultaram da presente revisão.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para melhor compreensão e leitura do texto, importa registrar que conforme descrito na metodologia, reitera-se que os secretários de esporte entrevistados foram identificados pela simbologia S1, S2 e S3, enquanto os integrantes dos órgãos de controle e fiscalização foram nomeados como F1, F2 e F3.

Na transcrição dos áudios foram retirados dados que pudessem identificar o entrevistado a exemplo de nomes de pessoas, identificação das cidades, etc, inserindo no lugar XXX, assim como, foram suprimidos vícios de cacofonia como ahã, humm, cof, palavras repetidas, dentre outros, adaptando o texto para melhor leitura, contudo, procurando manter a transcrição mais íntegra possível de acordo com a fala.

Similarmente, para auxiliar a identificação de qual variável de governança está sendo analisada e discutida, manteve-se as principais em negrito para facilitar a leitura.

Após apresentações formais em que foram explanados os objetivos do trabalho, realizada leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi solicitado aos entrevistados que relatassem um pouco sobre sua experiência profissional e possível relação com o esporte.

Então, XXX, eu na verdade sou filho aqui de XXX, 62 anos de XXX. E desde 83 eu comecei a trabalhar como voluntário na Secretaria de Esportes e logo em 85 eu já fui contratado. Então eu estou a frente aqui da Secretaria de Esportes, praticamente do município, há 42, 43 anos. A gente tem a formação de professor de educação física, tem mestrado na área da educação, professor de educação física da rede estadual de ensino, hoje sou aposentado, e estou à frente da Secretaria, continuo a frente da Secretaria, mais essa gestão. Então penso em aposentar o ano que vem. Também fui árbitro de futebol, trabalhei aí por 30 anos no futebol profissional. 15 anos deles dentro de campo, bandeirando campeonato brasileiro Série A, Série B, apitei jogos do Santos, Internacional, Corinthians, Palmeiras. Aqui no Paraná fizemos várias finais de Athletiba. E nos 15 últimos anos eu estava como analista de arbitragem, permanecia na cabine analisando o desempenho dos árbitros que vem apitar aqui em Curitiba, Londrina, Foz do Iguaçu, dentro do estado do Paraná, mas no final do ano passado eu saí também. Então hoje eu só estou com a Secretaria de Esportes (S1).

O Secretário identificado como S1 foi o que apresentou maior experiência dentre todos os entrevistados, com ampla gama de atividades

junto à educação física e longos 42 anos como gestor na Secretaria de Esportes, 25 deles no maior cargo.

O Secretário nomeado como S2 além de ter longa trajetória profissional no esporte também possui experiência antes e depois da criação da Secretaria de Esporte junto ao município.

Eu sou ex-atleta profissional de futebol. Fui campeão paranaense pelo Coritiba em 78 e campeão paranaense em 79. Joguei no extinto Colorado, atual Paraná Clube. Joguei no Colorado em 81, 82. Joguei no Londrina, Apucarana. Enfim, tenho uma larga experiência, sempre envolvido no esporte. Em gestões anteriores, quando ainda não tinha a Secretaria de Esporte aqui, eu fui gerente de esporte, fui diretor de esporte. E agora nessa gestão estou há sete anos. Tem uns diazinhos como Secretário de Esporte. A Secretaria de Esporte foi criada na gestão do XXX. Então está indo para 11 anos que ela existe. Então nós estamos aí há oito anos praticamente como Secretário de Esporte.

(...)

Eu tenho dito que a Secretaria de Esporte para mim foi um presente. Eu aprendo todo dia com a mulher que limpa aqui a sala, que limpa as quadras. Eu vigio, eu guardo pessoal, os professores. E a gente vai aprendendo. Ensinamos muito também pela experiência que a gente tem. Mas aprendemos mais do que... Realmente para mim isso aqui foi um presente que Deus me deu (S2).

O Secretário S3 é formado em Educação Física, concursado do Estado, possui mestrado na linha de políticas públicas, e iniciou o doutorado, mas teve que suspender devido as atividades frente a secretaria de esportes.

Ele faz um relato de sua experiência como gestor, iniciando com o sucesso de dois projetos, os quais ganharam repercussão e abriram oportunidades para cargos maiores:

A minha trajetória foi na Prefeitura, principalmente. Eu entrei na Educação Física querendo trabalhar com futebol, preparação física e não trabalhei ainda. Então, fui diretamente para a escola, dentro da escola comecei um projeto de contraturno escolar e um projeto de tênis nas aulas de Educação Física. Lá nesse projeto, a gente teve um bom resultado apresentando num congresso de duas práticas dentro da Prefeitura, um congresso interno. Então a Secretaria da Educação, me convidou para fazer o projeto em nível municipal. Esse projeto começou com escolas na Regional Bairro Novo e, posteriormente, foi ampliado para todas as regiões da cidade e hoje ele atua em torno de 25, 26 escolas, varia porque o projeto continua desde 2006. Então, em 26 escolas tem aulas de mini tênis no contraturno escolar. Isso me gerou um prêmio, ganhei um prêmio da Gazeta do Povo por votação popular, o que gerou certa notoriedade e, a partir daí, eu comecei a ter as oportunidades políticas. Então, a minha primeira oportunidade política de cargo foi

diante de um projeto que eu comecei na escola. Depois disso, fui seguindo no campo político, começando a trabalhar. Eu assumi a gerência de projetos educacionais e de educação (S3).

Já em seu novo cargo de gerência, S3 ampliou os projetos alcançando 150 escolas. Em seguida, assumiu cargos importantes junto a várias secretarias do Executivo Estadual:

Então desenvolvi projetos não só na área de esporte, mas todos os que envolvem às escolas, como musicalização, teatro, dança e esporte entre eles também. Então abriu muito o número de projetos, passamos de mais de 150 escolas. Nessa época estava ali como gerente. Em seguida, fui convidado para ir para a diretoria de incentivo ao esporte lá na Secretaria de Esporte, isso em 2011. Em 2011, 2012, nessa diretoria, por questões políticas, a gente sabe quando há mudança de grupo, há mudança nos cargos, eu migrei para o Estado, trabalhei por um ano na implantação da assessoria de juventude do Estado. Depois de implantada, fui para a Secretaria de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior, onde eu trabalhei com o Programa de Desenvolvimento Educacional, PDE, que forma os professores dentro do plano de carreira do Estado e também fazia assessoria política do secretário em relação às emendas parlamentares dos deputados estaduais e federais. Em 2015, eu fui convidado para a Secretaria de Educação, assumi a diretoria de gestão escolar, então fazia toda a questão do planejamento dos projetos envolvendo os diretores das escolas e os projetos de gestão. E eu fiquei só sete meses nisso, porque a Secretaria de Educação me chamou para chefiar o gabinete, quando então comecei a fazer também toda articulação das emendas que eu fazia na Secretaria de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior, fazia também toda a questão de coordenação dos 34 núcleos regionais de educação (S3).

Por fim, retornou para a secretaria de esporte do município:

Então, coordenavam os chefes de núcleo das regionais de educação do Estado. E aí, até 2016, 2017, fui convidado para voltar para a secretaria de esportes do município, retornando como diretor de esportes, fiquei quatro anos como diretor de esportes, até 2018, 2017. Em 2022, assumi novamente o departamento de incentivo para então tocar as questões envolvendo sistema, plano e fundo, após isto pude assumir a secretaria também em 2022 e fiquei agora até meados de julho de 2024, quando eu saí, por questões políticas também, digamos assim (S3).

Já F1 é servidor de carreira há mais de 15 anos, possui larga experiência em ouvidoria, governança, *compliance* e atualmente é Ouvidor Geral do TCE/PR:

Eu sou ouvidor geral do Tribunal de Contas do Estado do Paraná. O que é legal destacar aqui é que, na verdade, a função de ouvidor geral, no Brasil, ela sempre foi desempenhada por um conselheiro do Tribunal de Contas. O nosso Tribunal de Contas foi o primeiro

Tribunal de Contas no país em que foi retirada a figura de um conselheiro e colocou a figura de um ouvidor. Atualmente nós temos mais cinco. Estou a frente desde 2017, o mandato é de dois anos, a gestão de ouvidor é de dois anos. Então, estou na quarta gestão à frente da ouvidoria geral do Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Atualmente, coordeno todos os grupos de estudo das ouvidorias dos Tribunais de Contas do Brasil. E mais seis grupos de trabalho. Eu tenho três livros publicados na área (F1).

O F2 é que possui maior tempo de carreira pública dentre os fiscais, atuando em órgão de controle e fiscalização há 36 anos, possuindo passagens interna e externas ao órgão:

Eu sou procurador de justiça, estou na carreira há 36 anos. E já passei pelo Conselho Superior do Ministério Público por alguns mandatos. E, recentemente, agora, na gestão do Dr. XXX, eu coordenei o Centro de Apoio do Meio Ambiente, aqui no Ministério Público. E, antes disso, quando eu era promotor de justiça, eu participei daquela Ação Integrada de Fiscalização. Eu coordenava aqui pelo Ministério Público.

(...)

E, agora, recentemente, eu decidi vir para a vida original do Ministério Público. E, em maio do ano passado, eu assumi esse encargo aqui. E não é fácil, porque nós temos um trabalho de um volume, eu diria, espantoso. A nossa estrutura é... Eu não diria que ela seja ideal, mas ainda suporta a demanda. Há uma tendência de crescer todos os dias, porquê? A ouvidoria geral do Ministério Público, assim como as demais da nossa federação, elas são ligadas com Brasília. Então, nós temos o telefone 180, o telefone 100 e isso é algo fora de qualquer limite de imaginar. Mas quantas reclamações tem mensalmente? São inúmeras. Para você ter uma ideia, de maio do ano passado até dezembro, quando eu assumi a ouvidoria, e daí eu comecei a divulgar a ouvidoria, eu tenho visitado vários órgãos públicos como forma de divulgar a ouvidoria geral, até porque a Lei Complementar do Estado 117, que criou a ouvidoria, ela me impõe esse dever. Então, eu tenho realmente que divulgar a ouvidoria (F2).

Já na apresentação de F2 é notável o quantitativo de reclamações que são recebidas rotineiramente:

Voltando o assunto da demanda, foram oito mil reclamações. Então, o que acontece? Aqui no Ministério Público, aqui no Paraná, eu recebo reclamações de todos os estados. Evidentemente que eu não tenho competência para atuar em outro estado, mas só que não é bem assim que as coisas funcionam. À medida que chega eu tenho que recepcionar essa reclamação, eu tenho que protocolar, montar um procedimento, realizar os encaminhamentos, e acompanhar isso. A parte que reclama ela aguarda uma resposta minha, e a lei me impõe isso. Então, o nosso trabalho é um trabalho, desculpe o termo que vou usar, é brutal (F2).

Questionado a F2 se a maior parte dos procedimentos instaurados guardam relação com a atividade de gestão pública, respondeu.

As reclamações são as mais variadas possíveis. É desde agressão à mulher até problema de impropriedade administrativa, reclamo de violência policial, reclamo de promotor e juiz que, de repente, tem uma atuação diferenciada em processo (F2).

Por fim, F3 relata sua experiência na atividade.

Atuo há 17 anos na área, iniciei com estagiário na área de saúde, passei a condição de coordenador da ouvidoria do SUS no Estado em 2018, até que em 2020 fui convidado para a coordenação geral do estado, função que exerço até hoje.

A primeira prática de governança questionada foi em relação a **transparência**, e, nesse sentido, a expectativa era de que os entrevistados seriam unânimes em asseverar a importância da transparência, e que serviria unicamente para acesso de dados para o público, todavia, as visões divergiram neste ponto.

No entendimento de S1 a transparência é mais voltada para os órgãos de controle como uma exigência ou ainda como uma ferramenta política utilizada pelos opositores.

Então, é até assim, não que seja difícil. Não que seja difícil a gente emitir uma opinião sobre isso, mas talvez em função da exigência do Tribunal de Contas, informações disponíveis ao público, aos gestores. E isso causa um clima de não direcionamento. Até a oposição, politicamente, o pessoal quer acompanhar, quer eles tentarem amarrar essas ações das gestões, né? E se é positivo ou negativo, eu entendo assim, que não ajuda muito no nosso desenvolvimento das nossas ações, não, ela é mais, digamos assim, ela é mais para cumprir um protocolo que o Tribunal de Contas, o Ministério Público e esses órgãos externos exigem (S1).

Com uma visão diferente S2 entende a transparência como uma obrigação de todo e qualquer gestor público, explicando que a Secretaria de Esportes do seu município utiliza do Portal da Transparência como ferramenta de divulgação, explicitando todos os gastos com no mínimo uma semana de antecedência.

A transparência ela é necessária dentro da administração pública, seja em qualquer setor. E na Secretaria de Esporte nós temos o portal da transparência, não é? Onde são colocadas todas as despesas da secretaria, despesas de viagem, transporte. Enfim, tudo que acontece, né? O portal da transparência. A Secretaria de

Esporte hoje aqui, eu não mexo com nenhum centavo, um real aqui que nós colocamos no sistema, fazemos a logística com uma semana, dez dias de antecedência dos eventos, viagens, jogos abertos, jogos de juventude. Nós estamos preparando agora aqui que nós vamos ser sede do Paraná Bom de Bola, fase final. Vamos estar recebendo aqui 1.500 atletas, diretores. E a gente já está fazendo a logística que é para o final do mês que vem, então a transparência tem que existir, é uma obrigação do gestor público ser transparente, independentemente de qualquer coisa, tem que estar preparado para isso (S2).

Inquirido sobre o tema, F1 inicia sua fala esclarecendo que a transparência hoje decorre de lei pois permite ao cidadão acompanhar as ações do Estado e até se manifestar sobre:

Você, acredito que estudando, deve saber que o acesso à informação está consagrado na Lei 12.527 de 2011, que é a lei que trata do acesso aos dados. E também nós temos a Lei de Responsabilidade Fiscal, em que a própria Lei de Responsabilidade Fiscal também traz alguns aspectos de transparência. Aí você me pergunta, XXX a transparência é importante? Eu digo que a transparência é fundamental. Porque um cidadão bem informado, ele tem melhores condições de acessar os seus direitos. E hoje, o que a gente enfrenta é que a população deixou aquele papel de mera expectadora das relações do Estado e assumiu um papel em que ela quer acompanhar as ações do Estado. E não somente acompanhar, ela quer se manifestar sobre. E para que ela possa se manifestar, ela precisa de informação. Porque o cidadão, quando ele não tem acesso à informação, ele vai esbravejar muitas vezes sem razão. O que eu digo isso? Vamos pegar um exemplo. Se eu colocasse aqui na nossa frente, entre eu e você, um tapume, e eu falasse para o Sean, introduza a mão nesse tapume e descubra o que eu tenho do outro lado aqui. Você, sem saber o que tem do outro lado, você ia colocar a mão, mas você ia colocar a mão de certa forma ressabiada. Você poderia imaginar que tinha uma aranha, uma cobra, que tinha um bicho ali, quando na verdade pode ser só um urso de pelúcia (F1).

Complementado seu raciocínio, entende S2 que a transparência além de alimentar dados junto ao Portal da Transparência, também se perfectibiliza ao receber as pessoas, sendo que não deve ser feito de qualquer forma, mas da maneira como é determinado pela Controladoria do município.

Isso é uma obrigação. A obrigação nossa, aqui que eu tenho sempre aqui, eu fico muito contente de poder estar aqui como gestor, de estar atendendo as pessoas, recebendo. E a clareza e a transparência na administração, ela deve estar em todo lugar. Nós temos que ter a transparência, colocamos tudo, solicitamos despesas de viagens em sistema conforme a controladoria, enfim, tudo como deve ser feito (S2).

Complementando o conceito e a importância da transparência, F1 descreve que sem a transparência o cidadão pode formar um juízo equivocado sobre as ações da administração, exatamente por desconhecimento. Acrescenta que a legitimidade das ações de um gestor público irá depender do nível de transparência que é concedida.

Se o cidadão não tem acesso a ela de forma integral, ele vai, muitas vezes, fazer um juízo de valor equivocado da administração pública. O que eu quero dizer com isso? Que a transparência pública é um dos pilares das administrações hoje. O gestor público que não concede transparência pública, ele é um gestor fadado ao insucesso. Porque a sociedade não aceita mais que os atos não sejam públicos. Então, até dentro da estrutura do Tribunal de Contas hoje, o que a gente mais busca é a transparência pública. Porque com transparência os atos começam a ser legítimos de uma forma total. E o que é interessante trazer também aqui, para que você tenha em mente, a transparência pública hoje está sendo monitorada. Anteriormente, o Tribunal de Contas analisou os seus 399 municípios, a partir do índice de transparência pública. E aí o Tribunal de Contas começou a fazer um certo ranqueamento (F1).

Explica F1 que o ranqueamento atinge hoje todas as cidades do Brasil, Tribunais de Contas, Ministério Público, Poder Judiciário, e passou a ser até alvo de uma disputa velada entre as instituições que buscam cada vez mais transparência.

Os próprios municípios começaram a criar uma competição entre eles, porque um quer ser mais transparente do outro. E hoje existe um Portal Nacional de Transparência Pública, coordenado pela Associação dos Membros do Tribunal de Contas do Brasil, que é a TRICOM. E nesse Portal Nacional, todos os órgãos públicos são, teoricamente, ranqueados quanto aos portais mais transparentes e menos transparentes. Para se ter uma base, existem, arredondando, 5.500 municípios além de todos os Tribunais de Justiça do Brasil, todos os Ministérios Públicos, todos os Tribunais de Contas, todo mundo que tem Portal de Transparência está sendo ranqueado nesse Portal Nacional de Transparência Pública. Então se transformou em algo muito legal porque a transparência pública deixou aquele *status* de uma mera legislação para se tornar em uma busca pela realidade das instituições hoje do Brasil afora. Então a Transparência Pública é fundamental, ela é o pilar da boa prestação do serviço público (F1).

Além disso, na fala de S3 a transparência além de servir para prestar contas para o cidadão, também ocorre quando há pedido de informações do legislativo municipal, o qual serve como instrumento de controle:

A questão da transparência é extremamente importante que nós, gestores, pois não mexemos com o nosso dinheiro. Nós mexemos com o dinheiro do cidadão. Então, nada mais justo do que prestar contas de ter instrumentos de controle e transparência que sejam acessíveis para a população. Inclusive, dentro da secretaria, todas as nossas licitações foram abaixo de valores de início de processo. Nós chegamos a utilizar três vezes o orçamento quando retorno de recurso com economicidade. Fazer uma licitação, retornar o recurso, fazer uma licitação. Então, fizemos várias vezes por esse princípio, sempre atendendo aos pedidos dos vereadores, pedidos de informação da Câmara, tendo um bom relacionamento com eles, sempre abrindo todas as planilhas, porque o esporte, teoricamente, hoje ainda se fala que tem pouco recurso. Então, se tem pouco recurso, ele tem que ser bem utilizado. E, para isso, a gente tem que ter transparência na utilização dos recursos e eficiência também. Então, acho que isso tem uma importância (S3).

Um ponto interessante descrito por S3 é de que se falta dinheiro para o esporte (como muitos afirmam), então ele deve ser utilizado com transparência e eficiência, além disto, acrescenta a importância no papel dos vereadores na fiscalização e de entidades que possuam expertise (a exemplo de federações) para auxiliar na fiscalização:

Creio que os vereadores são importantes, tanto os vereadores da base quanto os vereadores da oposição, eles têm o objetivo de legislar e fiscalizar o Executivo. Eu acho que nós vivenciamos, nesse período, as duas questões. Tanto eles nos fiscalizaram e foram extremamente bem atendidos quando queriam acessar valores de licitação, acompanhamento de obras, tudo que era necessário. Inclusive, teve uma obra que foi extremamente complexa, envolvendo o padel para fazer com parede de vidro e tudo mais, e que nós fizemos ali na Praça XXX. E até uma vereadora nos questionou em relação aos valores porque um usuário tinha questionado que ela não estaria 100%. E até isso é um item legal de falar, porque ela não estava 100% e o empreiteiro não tinha recebido um real da obra, só que enquanto a gente não tivesse a declaração da Federação Paranaense de Padel, que ali em cada quadro estava de acordo com os detalhes da licitação, porque a gente não tem expertise em construção de quadro de padel. A gente tem que se valer de quem tem a experiência, sempre pensando no bem público. Então é um exemplo de fiscalização (S3).

Alinhado as demais respostas F2 e F3 afirma que a transparência é importante para fiscalização dos gastos públicos, incluindo os serviços públicos que estão sendo realizados.

Transparência é fundamental. O serviço público por si só ele tem que ser transparente. Não importa se é um serviço público do município, Estado ou não. Nós recebemos dos cofres públicos.

Então a nossa função é essa. É dizer aonde está sendo empregado o dinheiro público. Eu recebo um salário do Estado e estou dizendo para o povo como estou empregando esse salário. Através do meu trabalho que eu ofereci a eles (F2).

A transparência é de extrema importância num Estado Democrático de Direito por permite ao cidadão acesso total aos gastos, as contas públicas, e permite sua fiscalização (F3).

As inquirições de S2, S3, F1 e F3 quanto a importância da transparência para a governança se alinham com a pesquisa de Ribeiro (2012), Parent (2016), Naha e Hasan (2017), IPIE (2018), IBGC (2020), Sou do esporte (2020), e com destaque para Mezzadri, Haas, Neto, Santos (2018) pois segundo os autores, a transparência é a forma de permitir um controle social nas ações do Estado constatação idêntica à de F1, F2 e S3.

Um segundo questionamento dizia respeito ao **planejamento** em que os entrevistados deveriam explicar se acreditavam ou não na importância de um plano de longo prazo (5 anos) incluindo o planejamento estratégico e a definição de conceitos básicos como **missão, visão e valores**.

Na visão de S1 há grande dificuldade em cumprir o planejamento em sua integralidade.

Então, eu vejo assim, o planejamento em se tratando de órgão público, a gente vê que o planejamento, assim, no sentido de você ter aquele princípio, aquele ponto de partida, mas ele, na verdade, também foge muito. Por volta de 50%, 60% do seu planejamento não é atingido, (se todo ano é assim, é porque a equipe não sabe planejar) não é feito. As ações não são desenvolvidas, ou por falta de prazo, já passou o ano, ou é um ano político, foi muito corrido, ou por falta de recurso financeiro. A gente não pode ficar dependendo só do Poder Público, você tem que buscar parceiros, da iniciativa privada, pra vender seu produto, tentar desenvolver seu projeto, angariar fundos. Então, a gente vê que o planejamento, não que ele não seja importante, ele tem a sua importância, mas eu não vejo ele como o principal mecanismo de você desenvolver todos os projetos, as ações, os programas do município, mas muitas vezes é esbarrado nessas ações que eu falei (S1).

Dois fatores acrescentados por S1 que não foram encontrados na literatura, mais de ordem prática, é a dificuldade em executar as ações planejadas em ano de eleição, cumprir metas quando se aproxima o fim de ano, e, por fim, a importância de parcerias privadas para conseguir executar seus projetos.

No município em que S2 é gestor a opção foi por um planejamento de 10 anos o qual foi construído com instruções de palestrantes de participação da sociedade.

Nós fizemos agora o que tivemos em XXX aqui, de todas as Secretarias de Saúde, Esporte e Assistência Social, o que XXX pretende daqui a dez anos. Nós tivemos agora, inclusive, teve participação do Secretário de Educação, várias autoridades escolhidas estiveram aqui presentes, nos palestrando e foi discutido com a sociedade, associações, enfim. Um movimento muito grande na cidade, ele teve praticamente de quatro a cinco dias vários palestrantes, do que XXX daqui a dez anos quer na saúde? O que está certo agora? foi ouvido, a população pessoal da área teve que nos ajudar, e no esporte também não foi diferente. Então, nós temos sim essa visão e temos essa programação realmente do que nós queremos pro futuro (S2). Vai deixar o nome da cidade? Será a melhor opção?

No entendimento de F1 o planejamento serve para definir etapas estruturadas a serem percorridas pela gestão.

Olha, eu digo assim, quando a gente não estrutura algo, vamos pegar um exemplo, e vou usar um exemplo bastante esdrúxulo, mas para tentar contextualizar de como eu enxergo isso. Se eu penso em comprar um terreno para construir uma casa, eu vou ter que primeiro verificar se aquele terreno é propício. Eu vou ter que fazer um planejamento para verificar que tipo de casa que eu quero construir para verificar se cabe no meu orçamento. Se eu verifico que eu tenho um orçamento, eu vou ter que pensar, eu vou construir a casa, mas depois que eu construir a casa eu tenho que mobiliar. Que tipo de mobília que eu quero? Depois que eu mobiliar a casa, eu tenho que pensar o que eu quero de eletrodoméstico nela. Ou seja, tudo são etapas que a gente vai passando (F1).

Ainda, F1 narra que o planejamento estratégico não pode ser um documento geral que não tenha desdobramentos. Por esta razão, F1 defende que além do plano de desenvolvimento institucional também cada setor, cada departamento da administração deve apresentar seu **plano de ação** e seu **plano de trabalho**.

Então, pensando em um planejamento estratégico, num plano de ação, numa missão, visão e valores, ele é um plano fundamental hoje, e ele não pode, numa visão mais aberta, ser tido e pensado só como um plano geral da administração como um todo. Eu entendo que ele é tão importante que hoje todos os setores que se vinculam à administração pública deveriam ter o seu próprio plano de ação e o seu plano de trabalho. Porque tanto o plano de ação quanto o plano de trabalho vão ser desdobramentos do alcance daquele planejamento estratégico da administração e quando

falamos em missão, visão e valores, a gente quer mostrar onde a gente quer chegar com ações concretas (F1).

Para defender seu ponto de vista, F1 exemplifica citando o caso do Tribunal de Contas do Estado do Paraná:

O Tribunal de Contas no planejamento estratégico anterior tinha na sua missão, na sua visão, como ser um Tribunal de Contas mais próximo da sociedade. Passados cinco anos, e agora foi elaborado um novo planejamento estratégico, a visão do Tribunal é se consolidar como um Tribunal de Contas mais próximo da sociedade. O que eu quero dizer com isso? Porque aquela busca, aquele planejamento de se aproximar da sociedade já conseguiu. Mas não adianta só se aproximar. Agora precisa manter isso. Então, quando se fala de um planejamento estratégico não estamos falando de um mero documento formal em que vai demonstrar o que nós queremos, mas principalmente para saber aonde a gente quer chegar e como chegar naquilo

(...)

Eu, aqui na unidade de ouvidoria do Tribunal de Contas, desde 2017 eu adotei que a gente tinha que fazer um plano de ação e um plano de trabalho baseado no planejamento estratégico para ajudar o tribunal a passar seus objetivos. Se você entrar no site do tribunal e vir na página da ouvidoria, lá embaixo, no rodapé, está lá o meu plano de ação enquanto a gente chegou até agora, porque bimestralmente atualiza para mostrar o que a ouvidoria está fazendo (F1).

Segundo F3 o planejamento de longo prazo é o responsável por traçar o norte a ser percorrido, e asseverando o que diz F1 é necessário que esse plano seja desdobrado em planos de ação.

O planejamento de longo prazo é importante para compreender as metas que deverão ser alcançadas, contudo, é necessário que esse planejamento geral seja pormenorizado em cada divisão, setor, etc, se não ele dificilmente será cumprido (F3).

Uma segunda percepção importante de S1 é o que ele denominou “**vontade política**” traduzida como a predileção de determinado governante. Em outras palavras, se o Chefe do Executivo gosta de esportes, há uma maior tendência de direcionar os projetos para área.

Vontade política, o prefeito tem que gostar muito dessa área esportiva, se você tiver um prefeito que ele adora o esporte, que ele entende o esporte como uma medicina preventiva, enfim, ele está junto com você, ajuda a desenvolver, arruma recurso, não tem mais dotação, mas vamos tirar um pouco dali eu acho importante essa atividade. Então, todo esse planejamento, não que caia por terra, mas ele fica atrelado à vontade do prefeito, da administração, da gestão. Então, a gente tem que procurar, muitas vezes, iniciativa

privada, pegar parceiros para acabar desenvolvendo algum projeto nesse sentido e atender aí os seus 40, 50% do planejamento (S1).

Ao apresentar o fator vontade política, que nada mais é do que a primeira fase do ciclo de políticas públicas denominada agenda (ingresso do problema público na agenda do governante, entendendo que a política pública é um meio para resolver um problema público – Secchi, 2013) surgiu nova pergunta para S1 no sentido de compreender se todo planejamento estruturado realmente é alterado, partindo do princípio que existem agentes públicos que são de carreira e se estes teriam força para manter a execução do que foi previsto, com pequenos incrementos, ainda que ocorra a mudança de gestão (Teoria do Equilíbrio Pontuado de Baumgartner e Jones).

Usando os ensinamentos de Lotta *et al.* (2019) na tentativa de perceber se no local existia o modelo *bottom-up* (em que os burocratas de nível de rua possuem mais influência) ou *top-down* (em que os agentes públicos apenas cumprem estritamente o que foi decidido pelos agentes políticos eleitos) nova pergunta foi direcionada a S1 quanto a interferência dos burocratas de nível de rua na implementação das políticas públicas.

Mas, volto a falar, estou atrelado à nova gestão, aos novos governantes, se vai priorizar isso ou não, se é área de educação, da saúde, da segurança, então, a gente fica sempre atrelado a esse detalhe aí.

(...)

Então, eu tenho aqui na secretaria uns 6, 7 estagiários, e tenho uns 4, 5 comissionados, e também tenho uns 5 funcionários de carreira, e cada um com as suas particularidades, e muitos deles, talvez, não foi nem assim, um pedido da gente, sabe, uma imposição profissional que eu queria ou não, é uma coisa que é imposta para você: “Oh fulano, tá indo ciclano e ciclano para você”. E neste ponto mora a dificuldade pois você tem uma proposta, uma linha para você colocar para eles, até no primeiro momento eles aceitam, mas depois, eles começam a destoar, fazer, digamos, meio ao contrário, não acreditar muito nas ações, achar que não vai atingir os objetivos. Esse planejamento a longo prazo, para eles, não é interessante, eles querem resultado curto, talvez para mostrar o porquê que entraram na secretaria, na função ou não, mas eu vejo assim, a valorização moral, enfim, do funcionário, ele está muito atrelado à autonomia do secretário, eu preciso do profissional dessa especificação, então, eu vou atrás, eu tenho esse, eu indico, e a gestão contrata, claro que, com certeza, o resultado será atingido de forma magnífica (S1).

Na segunda resposta, S1 esclarece que por vezes não detêm controle sobre quais agentes públicos vão trabalhar com ele, sendo quase uma

imposição, registrando uma segunda dificuldade relacionada a não aceitação das propostas, do planejamento a longo prazo por parte dos comissionados pois precisam “mostrar serviço”, então buscam resultados de curto prazo.

A partir deste depoimento e com base em Wu *et al.* (2014), fica evidente que S1 busca implementar o modelo Racional em que o tomador de decisão de forma planejada e detalhada recebe o maior número de dados, informações sobre o impacto de sua decisão enquanto os servidores indicados, por desejar uma resposta rápida, se aproximam do modelo *Garbage Can* (lata de lixo) em que há uma série de problemas e escassez de alternativas de soluções, sendo aleatoriamente escolhida uma para “resolver” o problema público rapidamente.

Em continuidade S1 descreve suas dificuldades enquanto gestor, principalmente pela carência de recursos do município os quais acabam por ser canalizados para outras áreas, agravado por uma série de problemas sociais.

Eu vejo assim, a gente tem essas dificuldades, e quando o município oferece a condição de perspectiva futura, tem municípios da minha região aqui, que eles são ricos em atividade, em estrutura física, em transporte, em material humano, físico, material esportivo, é um espetáculo, então, você vê uma possibilidade excelente naquele município, de você progredir. Mas XXX, na verdade, nosso município é muito difícil. Acredito que o esporte, hoje, de oito, dez secretarias que nós temos aqui, ele pode ser, assim, o sexto, o sétimo. Assim, no sentido de muito pobre o município, cidade dormitória de XXX, aqui do ladinho de XXX, penitenciária do lado, é grande o que tem que conhecer, especialmente a questão comercial. Não bastando isso, teve umas invasões nos predinhos, mais de duas mil pessoas morando nos predinhos, agora nova invasão em terrenos baldios. Então, a assistência social, sabe, a educação, a segurança, enfim, a verba em si, que teria disponível para o esporte, vamos pôr, não que ela está sendo delineada para outro lugar, mas é aquele básico que a gente faz, então, quando você não tem essa perspectiva muito grande no município, automaticamente, os profissionais que você tem também, pode ser que não vão te corresponder diante da expectativa deles, porque eles não estão vendo o futuro, às vezes eles cumprem um horário aqui, mas com a mentalidade, com a cabeça, com projetos outros, de outras ações, eu penso assim (S1).

Conclui S1 que a falta de ânimo dos servidores, em grande parte, surge a partir da ausência de verbas para o esporte, o que gera frustração das expectativas iniciais, diante do atendimento social da população, no sentido de que municípios mais pobres precisam direcionar seus recursos

financeiros para atender necessidades de educação, segurança e saúde, fazendo com que o esporte não seja prioridade.

As dificuldades de repetidas trocas políticas já não ocorre em órgãos cuja função são ocupados por eleição e o servidor permanece na carreira. Esse é o entendimento de F2, segundo o qual, a dificuldade de manter um planejamento ou de executar ações não ocorrem no órgão em que presta serviços, vez que todos são de carreira e a eleição para determinada função é feita pelos pares, diferente da realidade de S1 em que o cargo é comissionado e por indicação. Além disto, como detalha F2, há uma lei que obriga a fornecer todo o aparato logístico o que também facilita a execução de projetos já programados.

Aqui no Ministério Público, o meu mandato é de dois anos. Cada dois anos eu posso disputar uma reeleição. É o colégio de procuradores que elege. Aqui nós somos 108 procuradores de justiça. E é o colégio de procuradores que me elege, o segundo grau aqui no Ministério Público. Então, o que acontece? Eu faço o planejamento para dois anos, mas com uma visão do futuro. O colega que me suceder aqui, aí ele vai estudar se é o caso de continuar com isso ou não.

(...)

Agora, quando você fala em recepção desse planejamento, a Lei 117, a Lei Complementar Estadual, ela impõe ao Ministério Público amparar a ouvidoria geral em toda a sua logística.

(...)

Agora, por exemplo, eu sucedi o meu colega e o que ele fez eu estou dando continuidade, aqui não para tudo que ele fez eu não deixei de lado, pelo contrário, Estou dando continuidade. Não há descontinuidade no trabalho (F2).

A fala de F2 leva em conta que os burocratas de nível de rua, não irão interferir na entrega da política pública, o que nem sempre é verdade se levarmos em conta o que Cavalcanti, Lotta e Pires (2018) esclarecem ao afirmar que por vezes a intervenção dos *street level bureaucrats* na implementação da política pública.

Vivendo outro momento, o prefeito do município que S2 secretaria tem uma predileção pelo esporte, permitindo que após um convencimento do chefe do executivo municipal, fosse incluída dotação orçamentária específica para atender as viagens, alimentação e incentivo para os atletas.

O fator político é evidente na escolha dos agentes públicos que irão integrar a pasta dos esportes, muitos deles sem qualquer perfil para prestar

serviços no lugar. Ficou evidente na fala de S1 que os conceitos de missão, visão, valores, planejamento de longo prazo está atrelado a autonomia do gestor em escolher quem irá integrar sua equipe.

Claro, é isso mesmo, às vezes você tem os profissionais que não é uma escolha sua, é uma imposição, e você sabe, os conchavos políticos, tem que ter aqui, ali, isso aqui não mas encaixa ali, mas não é o perfil que eu preciso, não, mas dá um jeitinho lá...enfim, às vezes não é nem vontade própria do prefeito, do gestor, é uma imposição de câmara de vereadores, de político, daqueles que estão com pretensão de disputar agora, mas é coisa pública, coisa pública, estamos sujeitos a isso aí (S1).

Inquirido quanto as dificuldades do gestor na escolha de seus servidores e a busca por maior comprometimento com a missão, visão e valores, S2 descreve que resolveu com a contratação de professores terceirizados, problema que nasceu devido à variedade e distância entre as estruturas da secretaria de esportes espalhadas pela cidade e que resultou na terceirização.

Olha, nós aqui, graças a Deus, a gente tem conseguido manter todo mundo mais ou menos num caminho direcionado, com muito diálogo, muita conversa e preocupação também da gente poder estar sempre... Eu tenho aqui meus gerentes, tenho o meu diretor, tenho os funcionários, nós conseguimos, devido à grande demanda que nós temos de atividades, então se fez necessário criar uma terceirização para contratação de professores, técnicos esportivos, pagos por hora-aula. Então isso aí nos ajudou muito. Por quê? Porque com essas contratações, nós conseguimos, por exemplo, nós temos aqui, onde eu estou aqui, a Secretaria de Esporte. Eu tenho um ginásio aqui, em um campo de futebol. E tenho um ginásio lá no centro da cidade. E tenho outro lá no Centro Social Urbano, que a gente fala. Mas a criança da Zona Sul, que mora a 8, 10 quilômetros daqui ela não consegue vir aqui no ginásio do centro. Ela não consegue vir aqui no ginásio da secretaria. Então, o que nós fizemos? Nós estamos indo ao encontro dessa população. Com os professores terceirizados, também fazendo projetos de lutas, de judô, de caratê, ginástica para melhor idade. Os meus campinhos, estamos colocando terceirização, enfim (S2).

Dentro deste contexto de separação de tarefas, interessante a manifestação de F1 o qual evidencia que é impossível para um secretário estar presente todas ações desenvolvidas razão pela qual precisa da própria população olhando para o que pode melhorar.

Quando o gestor público nomeia, por exemplo, um secretário, ele está nomeando esse secretário por quê? Porque ele não consegue se fazer presente em todos os cantos da sua cidade, então ele precisa dos seus representantes. Mas nem mesmo o secretário consegue olhar para tudo. Então ele precisa da população que é o controle social. Não é a sociedade dizendo o que o gestor deve fazer ou não, mas a sociedade mostrando o que está passando despercebido e o que poderia ser melhorado. Recai na tal da governança pública, pois governança pública é tudo que a administração pública faz alinhada aos interesses da sociedade. Então, quando a gestão pública é transparente, ela está com um objetivo macro que atende a sociedade, aí a sociedade lhe ajuda a prestar um bom serviço público. Porque quando a gente fala em gestor público, o que ele quer que aconteça? Tivemos ontem a eleição, o gestor público, muitas vezes ele está trabalhando, já pensando em mais quatro anos, ou em subir de cargo e ele precisa de quem? Da população (C1).

Novamente questionado sobre a terceirização das atividades, S2 esclarece que é totalmente a favor dos professores originários de concursos públicos, contudo, em sua visão, para a função de técnico esportivo de determinadas modalidades, em pontos distantes do centro da cidade, a contratação de professores terceirizados foi a solução encontrada especialmente para o esporte rendimento.

Por quê? Porque os técnicos esportivos hoje, 20 horas/aula, eles não têm mais aquele comprometimento como tinha lá atrás, né? Com o jovem. Infelizmente, infelizmente. Então, ele trabalhou as 20 horas dele ali, ele já cumpriu a sua missão, se for possível. Até porque nós tínhamos aqui, lá atrás, os técnicos das modalidades do município eram todos professores, técnicos esportivos, professor de educação física, depois foi mudado agora pra técnico esportivo eram todos concursados do município. O professor trabalhava, agora não. O professor, você fala com ele, “ah, mas semana que vem eu não posso, tenho que ir com não sei onde com minha mãe, minha namorada, minha noiva”. Então, a terceirização, ela nos ajudou em muito. A gente paga a hora/aula dos professores, colocando mais algumas atividades que não existam como no caso de xadrez, que é difícil porque você chama um técnico esportivo concursado, deixando claro que não sou contra o concurso, aliás sou favor, mas 90% dos técnicos de concurso, ele quer dar aula apenas de vôlei e de futebol, ele não tem aquele conhecimento do atletismo, do ciclismo, do xadrez, da natação. Com isso nós conseguimos então, estar atendendo e ir ao encontro com a população. Temos vários polos no município onde a gente está atendendo e 90% das modalidades de rendimento nossa são todos professores terceirizados, da terceirização (S2).

Discorrendo mais sobre o comprometimento dos servidores de carreira, complementa S2.

Vem naquilo que a gente estava falando agora, né? Do comprometimento. Comprometimento, né? Comprometimento com quem? Com a criança, com o jovem, né? De realmente estar fazendo para aquilo que ele foi concursado, né? Para aquilo que é o concurso dele. Então, ele não faria nada mais do que a obrigação dele, né? Com relação ao concurso. Então, a gente tomou cuidado. Chamamos algumas pessoas do concurso também. E tivemos uma felicidade muito grande. Então, antes, a gente vê quem quer e liga para a pessoa. Fala: “bacana, parabéns, você passou no concurso. E daí, como é que está? O que você pretende?” Para a gente ter uma noção mais ou menos do que ele vai poder ser útil ou se vai ser mais um. Mais um já não vai mudar. Graças a Deus, nós temos tido realmente pessoas valiosas na Secretaria que nos ajudaram de muito. Sempre é mais do mesmo, praticamente, as competições dão um pouquinho de desgaste, mas vale a pena, Vale a pena (S2).

Retomando a fala de F1, este entende que o planejamento caminha junto com a transparência, pois o planejamento nada mais é do que uma promessa do que eu quero fazer, um compromisso do gestor público, e com a transparência o cidadão verifica se o gestor realmente cumpriu com tudo que assumiu que iria realizar no planejamento. Relata que o planejamento unido da transparência é uma forma de combater o desperdício no gasto de dinheiro público.

E, principalmente, voltando para a transparência pública, se temos um planejamento estratégico que é divulgado à sociedade, a sociedade pode cobrar a gestão pública. Aquilo que você falou e prometeu você vai alcançar? Por que você está tão distante daquilo? Entende? Porque, com base na Lei de Acesso à Informação, todos os atos da administração pública são públicos. Então, se ele se comprometeu com algo ele tem que cumprir. E a nossa sociedade, como eu disse na pergunta anterior, ela deixou aquele papel de mero expectador das relações de Estado. Hoje ela tem consciência, até pegando dados estatísticos, nos últimos anos a média que o brasileiro trabalhou para pagar imposto foi de 130 a 129 dias, arredondando 130. Desses 130 dias no ano que o brasileiro trabalhou só para pagar imposto, 29 foi só para custear um mau uso ou desvio do dinheiro público. Então, imagina, se não tem um planejamento para uma boa ação, olha onde vai chegar (C1).

Por fim, F1 conclui sua fala refletindo sobre a importância dos órgãos de controle, os quais, precisam ter acesso ao planejamento para minimizar os desvios e mau uso do dinheiro público.

E isso porque nós estamos falando da existência de diversas instituições que ainda fiscalizam para a boa prestação do serviço público, como o próprio Tribunal de Contas, o Ministério Público e

outros órgãos de controle, ou entidades não governamentais, também como observatórios sociais, conselhos municipais, que fazem uma fiscalização do uso correto do dinheiro público. E mesmo assim existe um desperdício muito grande. Imagina se nós não tivéssemos a transparência pública? um planejamento estratégico? um plano de ação? um plano de governo? e se não existissem pessoas fiscalizando? Aonde nós chegaríamos? Seria um desperdício muito grande de recurso público que já existe. Mas com esses fatores, transparência e um plano bem detalhado, bem específico, conseguimos minimizar isso. Então veja como extremamente fundamental e importante (C1).

Para S3 o planejamento não deve ser visto de forma isolada, e sim dentro de um sistema. Na visão de S3 o planejamento integra o Sistema Municipal de Esporte o qual deve existir para que cada ator do processo saiba exatamente qual é o seu papel, se, obviamente, estiver criado o sistema. Associado a isto, a previsão de recursos financeiros, e neste ponto a criação de um fundo, e de um conselho esportivo atuante:

Nós fizemos também no ano passado a aprovação do Sistema Municipal de Esporte e Lazer em forma de lei, que dentro desse sistema previa que o município também, em forma de lei, criou-se o seu Plano Municipal de Esporte para os próximos oito anos, que foi sancionado há alguns dias atrás, mas que já foi enviado na minha época lá em maio para a Câmara, mas aí ficou outra direção, ele ficou parado por conta da questão política, que a gente entende como funciona, teve algumas inclusões, até porque de maio até agora o decreto mudou, mas a gente conseguiu aprovar. Hoje, Curitiba tem um conselho de esportes atuante, que representa a participação social e a fiscalização da população e a participação no desenvolvimento do esporte, bem como temos o Sistema Municipal, que define todos os objetivos e funções, todas as diretrizes da gestão, quem é responsável pelo quê, toda a conceituação esportiva dentro do esporte para toda a vida, esporte de excelência, esporte da formação esportiva, bem como também temos o Fundo Municipal, que hoje se torna um instrumento de ampliação dos recursos, que tantos falam que o esporte não tem recursos, a gente está com menos de um ano, um pouquinho mais de um ano de fundo, e já tem basicamente o mesmo valor no fundo de que nós temos na lei de incentivo esporte, que é uma lei que se utiliza do IPTU aqui em XXX, e que tem 23 anos de existência. Então, com toda essa questão da regulamentação e o alinhamento com o Plano Nacional do Esporte, com a Lei Geral do Esporte, querendo esse repasse de fundo a fundo, possivelmente nacionalmente, e essa indicação de recurso com as BETs, tem uma grande possibilidade de assumir também esse recurso com bastante atividade, e para finalizar, todo esse sistema, nós deixamos também um plano que vai nortear qualquer gestor público para os próximos oito anos (S3).

O gestor S3 finaliza concluindo que o profissionalismo na gestão do esporte passa por um processo que envolve a regulamentação, por lei, de um

sistema municipal de esporte, de igualmente a criação de um fundo para o esporte, e, por fim, uma lei que aprove um plano de longo prazo para o esporte (8 anos). Somada a estas três a existência de um conselho que seja atuante, transformam o esporte em uma política de Estado:

Então, é o esporte verificando, deixando de lado o seu amadorismo e colocando em prática algo mais profissional, e que poucas áreas têm hoje uma robustez tão grande em relação a ter plano, sistema, fundo e também o conselho atuante, todos eles aprovados por lei, independente do gestor que lá estiver, o esporte não é mais tratado como um problema e sim como uma política de Estado (S3).

Par F2 a criação de um fundo municipal para atender ao esporte somente é válido se existir total transparência na sua aplicação, sugerindo que um dos membros do conselho seja de um órgão de controle/fiscalização.

Hoje o país se recente de atletas para competir em termos mundiais. As Olimpíadas dão a prova disso. Por exemplo, vamos pegar o que está acontecendo hoje no futebol feminino. Quer dizer, se colocar aquelas meninas do futebol feminino ao lado da seleção brasileira masculina, toda a vida, toda a vida, o feminino. São umas meninas de garra. É bonito, é lindo o que elas estão fazendo. E cadê o incentivo? A seleção brasileira masculina que vergonha. Está lá, recebe milhões. Aí é que está o erro. Tem que tratar igualmente. É bom o fundo? É, desde que ele seja gerido de maneira transparente.

(...)

Talvez uma forma seria fazer com que esses fundos fossem geridos por um conselho, diverso ou fiscalizados pelo ministério público, seria uma boa, porque eu tenho recebido pessoas, por exemplo, portadores de eficiência... o paradesporto, que não tem recebido a verba, por que não está recebendo a verba?

Ao ser questionado sobre a importância da definição de competências quando da criação de um sistema municipal de esporte, S3 assim se aprofundou:

Sim, dentro do sistema tem a competência de todos os entes que participam, logicamente que é uma lei que pode ser alterada, pode ser incrementada, pode receber algumas emendas, ela hoje está aprovada, posso te mandar depois todas essas leis para você ter acesso, mas, por exemplo, o sistema hoje define a competência no sistema "S" dentro da nossa lei, define a competência das universidades, etc, e foi uma construção feita por meio de audiências públicas. Muitas coisas, às vezes, quando a gente fala também, até para você que não está diretamente envolvido nessa gestão, tem algumas coisas que a gente tem que negociar para entrar no texto, você não pode ser tão taxativo, não pode ir com tanta sede ao pote, deve usar palavras que te deixam com um pouco mais de maleabilidade, mas o importante é que o sistema

tem sim as competências ali, a competência da Prefeitura, e coloca como grande gestor do sistema a Secretaria do Esporte (S3).

Uma segunda acepção citada por S3 é a criação de redes esportivas, entendida como articulações entre secretarias e clubes sociais da cidade:

Nós temos lá também um decreto, isso não é uma lei, mas é um decreto que é uma política de gestão que nós tínhamos dentro da Secretaria, para a formação de redes esportivas. Muitos até confundem. Quando a então Ministra Ana Mozart lançou a rede esportiva, nós já tínhamos esse conceito de rede esportiva desde 2017 na Secretaria. E essa conceituação de rede esportiva são as articulações entre as outras secretarias. Por exemplo, nós temos um projeto de contraturno, em parceria com a Secretaria de Educação, chamado Escola Mais Esporte nós proporcionamos a Secretaria da Educação o acesso aos nossos projetos, equipamentos, como, por exemplo, Linhas do Conhecimento, que levam esses alunos até os espaços esportivos. O Linha do Esporte, que leva os alunos para fazer essas aulas nos nossos espaços, os projetos culturais, que são inseridos também no esporte, todas essas questões de um trabalho em rede com os clubes sociais de cidade, com o terceiro setor, então esse trabalho nós fazemos desde 2017.

Para S3 as redes, que nada mais são que projetos conjuntos entre secretarias e clubes sociais, ajudam, também no esporte para formação, no esporte como mecanismo de transformação social:

Ano passado, quando o prefeito assinou um decreto instituindo a rede esportiva, ficou regulamentada uma política de gestão baseada na formação de redes esportivas. Isso é muito salutar, porque se entende que ninguém mais faz nada sozinho, e as áreas são intersetoriais, e o esporte é formativo, principalmente o esporte de formação desde a infância, e aí a gente pode utilizar o esporte como um mecanismo de educação e transformação social também.

A aprovação de um planejamento por intermédio de lei, segundo S3, assegura que não existirão mudanças drásticas, ainda que ocorra alteração dos gestores:

O próprio plano municipal, ele coloca alguns objetivos bastante arrojados e que nós conseguimos colocar que vão ter, não digo obrigar, mas exigir à administração um aumento de recurso. Como, por exemplo, que seja ofertada acessibilidade a todos os equipamentos esportivos em oito anos, isso é muito grande, sabe? Isso é algo extremamente importante, você favorecer a inclusão das pessoas. Hoje nós temos um projeto chamado Escola no Esporte Rua 10, um esporte de formação. Outra gestão pode mudar, pode colocar outro nome como “esporte do futuro”, mas a exigência da oferta do programa de contraturno, utilizando a parceria escola e secretaria de esporte, isso é lei. Então, assim, não tem como fugir. Pode se dar outro nome, mudar a roupagem, a

titulação, o modelo de um secretário que quer deixar sua marca, mudar o nome do programa, isso é normal. Mas não existe a ruptura do conceito, do que deve ser ofertado.

Para F2 essas mudanças, e a falta de continuidade é mais identificada no Poder Executivo e legislativo devido à interferência política.

No executivo e no legislativo, isso é muito ruim. Por que é ruim? Porque hoje, como que funciona hoje no Brasil nos três níveis de federação? Municipal, estadual e federal. Aquele que sucede, o outro, vem na cabeça dele o seguinte: “Mas não fui eu que fiz”. Para que eu vou dar continuidade? Está tudo errado. Ainda mais se o que entra for de partido diferente, não vai dar continuidade. É errado porque tem que pensar no povo. Voltamos para o conceito de democracia. O que é democracia? o poder é do povo e a favor do povo, usado pelo povo, em prol do povo, na teoria. A gente sabe que não é. Então isso que o XXX acabou de falar é uma realidade. Então, lá no executivo e no legislativo, é esse o problema. Por que a coisa de repente emperra? Por que o orçamento público lá não dá? Não tem? Sempre é problema? eu penso que é uma questão de gestão. Por exemplo, aqui eu não tenho orçamento próprio (...) aqui é muito bem administrado o nosso orçamento. Porque nós não pensamos em perpetuação no cargo. Lá muda completamente. E para você tentar remodelar isso, tentar caminhar no sentido anti-horário é muito difícil. A política é muito sugestionável, ela oscila demais. E isso é ruim. É ruim para o povo. É ruim para as entidades. É ruim para pensar num projeto a longo prazo (F2).

Em seguida, S3 foi questionado se a duração de 8 anos seria interessante e até conseguiria ser executado:

Sim, por duas razões. Primeiro que se falava muito em “plano eleitoral”, e a gente, por experiência política, entende que é melhor um plano de oito anos, porque é executado em duas gestões. Quem tem essa gestão, ela consegue fechar esse plano. Mesmo que ocorra uma mudança de gestão daqui a quatro anos, ela sabe que ela tem que galgar esses próximos passos para completar esses objetivos dos oito anos. Então fica muito bem delineado, não fica aquela coisa dentro do gestor que fala, não, mas tem mais dois anos, joga pra frente. E aí o gestor às vezes pega um plano que ele tinha que fazer em oito anos e tem que fazer em dois. Então é importante também essa conta, essa lógica de aprovar o plano para oito anos. E veja vai evoluir o esporte, porque o plano foi construído a muitas mãos. Então foram várias audiências públicas feitas em diversos locais, o Conselho do Esporte estava muito envolvido, nós levamos essa discussão para a Câmara dos Vereadores, lá fizemos audiências públicas e também conversamos diretamente com os vereadores para explicar o plano, juntamente com a Secretaria de Finanças, que é quem vai liberar o dinheiro, juntamente com as secretarias envolvidas que vão fazer as parcerias, para entender também que ele deveria ser um plano que apresentasse evolução, mas que ele não começasse inédito. Porque, digamos assim, que amanhã, por exemplo, o esporte tem um orçamento triplicado. Nós podemos levar esse plano para o Conselho, torná-lo um pouco mais arrojado, direto de recursos que venham a existir e fazer uma repaginada desse plano, uma atualizada desse plano (S3).

Avançando nas variáveis de governança, S1 foi questionando quanto a presença de canal de **Ouvidoria** e sua efetividade prática no município em que presta serviços.

Então, nós temos aqui uma ouvidoria muito atuante no município viu. Essa gestão aí, logo no início, colocou esse dispositivo para comunidade, essa opção, e a gente vê assim, que o pessoal participa de uma forma muito positiva, não só criticando, ou xingando, ou, sabe, mais a parte de sugestão. A própria pessoa que trabalha nesse sentido lá, nesse setor, ele é um amigo da gente, particular, e ele fala, olha o município de XXX, a gente fica muito contente nesse serviço que eu tô, porque segue muito a administração. Eles veem muitas vezes que entre 80, 90%, não é reclamação, é sugestão, emitindo uma opinião, falando o que você acha que o prefeito pudesse fazer isso, ou se a secretaria de planejamento fizesse aquilo, mas podia ter melhorado nesse aspecto, foi ótimo o que vocês fizeram lá, mas se colocasse mais um quebra-mola, ou mais um, sabe, então a nossa ouvidoria tá nesse sentido, né, e eu acho que ela ajuda muito a administração. No nosso caso, em particular, XXX, a ouvidoria municipal tem ajudado bastante. Claro que uma hora ou outra tem aqueles mais exaltados que só pra dar pau, né, só pra dar cacete, mas, na maioria das vezes, a função é bem atingida.

Segundo S1 a Ouvidoria é um excelente canal de ligação entre os anseios da comunidade e as decisões que a prefeitura pode implementar, ressaltando que a maioria dos contatos realizados na Ouvidoria caminham no sentido de sugerir ações por parte dos governantes e não pautas de reclamação.

S3 esclarece que no seu município não existe um canal de ouvidoria específico para o esporte, sendo utilizado telefone único da prefeitura, contudo, que os pedidos de informações além da ouvidoria, também se originam dos vereadores e de pedidos realizados diretamente na secretaria de esportes.

Segundo S3 a principal reclamação está em obter vagas em atividades físicas gratuitas, mas que devido a limitação no número de vagas, nem todos conseguem.

Sim. Dentro da prefeitura a gente tem o canal 156, que é onde as pessoas utilizam para fazer as reclamações, pedidos e outras abordagens. O canal filtra de acordo com as pastas e nos encaminha. Existe um período para responder. A gente recebe muita solicitação que chega via gabinete dos vereadores. Então são pedidos de informação dos gabinetes dos vereadores. Nós também temos prazos para responder. Recebe muito também pedido via Secretaria de Esporte. Também são respondidos

prontamente. Nós não temos medo de discutir, até porque nós temos os canais nas redes sociais, desde que na minha época não fazia qualquer tipo de seleção de comentários. Se você entrar lá na minha época, você vai ver comentários das pessoas falando que as vagas de corridas de rua eram para os apadrinhados, o que não é verdade. É que a gente tem 6 mil vagas e um cadastro de mais de 70 mil pessoas. É que nem no vestibular. A concorrência é grande e para conseguir a vaga é difícil. Então a gente sempre garantiu para a população o número de vagas que eram ofertadas. Então se a gente fala que é 6 mil vagas, 6 mil vagas vão ser abertas e logicamente é difícil conseguir, porque é uma corrida gratuita. Mas a gente tem total abertura em relação às solicitações e tenta responder o mais rápido possível (S3).

Em relação especificamente a secretaria de esportes S1 identifica que por vezes ocorrem reclamações, a exemplo de melhorias em projetos esportivos e até de fiscalização de servidores que faltam.

E modéstia a parte, no esporte, como a gente tem essa ligação particular com essa pessoa que tá nessa ouvidoria, a maioria é na parte de sugestão. Claro que não é, não tem só elogio. Ah, poderia melhorar a escolinha de basquete aqui, olha, o nosso bairro não tem isso, ah, nós precisamos, o funcionário que tem aqui falta demais, não vem, tem essas coisas também. Mas assim, é uma da secretaria que menos tem reclamação, mais a parte de algumas bastantes sugestões, que muitas das vezes a gente vai lá, verifica e vê realmente o que é isso e acaba tendendo essa sugestão da comunidade, do morador do bairro, muito bacana (S1).

De forma diferente no município de S2, apesar de existir a ouvidoria da Prefeitura, em 7 anos (período que S2 está à frente da Secretaria) existiram apenas 2 atendimentos relacionados ao esporte tratando-se de reclamações as quais foram atendidas.

Sim, sim, funciona. Tem a ouvidoria da prefeitura, onde a pessoa não se identifica, faz a reclamação dela, geralmente é reclamação. Mas graças a Deus, nós tivemos, durante os sete anos, tivemos, me parece que em torno de duas reclamações na ouvidoria com relação ao esporte. E nós prontamente já respondemos e atendemos. Nós tivemos esse problema, mas existe, sim, a prefeitura ouvidoria, e quando é necessário é acionado. E a gente responde lá o que foi feito na denúncia (S2).

Uma explicação possível para a pouca ou quase nenhuma procura é esmiuçada por F1, segundo o qual, a disponibilização de um lugar de fácil acesso, com linguagem simples é essencial.

Vamos pegar num município pequeno, lá, o cidadão tá acostumado a ir na prefeitura. Ele não sabe, muitas vezes, utilizar as ferramentas de comunicação, portanto, se não tiver um local adequado pra atender ele, como é que vai ser? Vamos falar pra ele: "o senhor tem que protocolar um documento aqui no nosso cartório?". Uma pessoa, muitas vezes, não sabe nem ler e escrever, ela vai fazer isso? Não vai. Então, os canais de comunicação, elas são fundamentais pra que o cidadão possa exercer o seu direito de participar da vida pública. E eu tô falando aqui de um direito constitucional (F1).

Apresentando uma visão mais geral de Ouvidoria, F1 descreve o contexto legal e constitucional do cidadão em reclamar da prestação de um serviço público.

Não podemos esquecer que a nossa Constituição Federal no artigo 37, § 3º, e a nossa Constituição ela é de 88, mas esse texto que eu vou citar, ele veio com uma emenda constitucional em 1998, ela diz que é o direito de todo cidadão apresentar reclamações ao órgão público, e além do direito de apresentar reclamações ao órgão público, é um direito avaliar a prestação do serviço público. Isso já estava na nossa Constituição Federal. Mas veja, a nossa Constituição Federal é de 88, esse texto do artigo 37, §3º, ele veio com uma emenda constitucional em 98, e só em 2017 foi editada a lei 13.460 de 2017, que é uma lei que trata da proteção, da participação e da defesa dos direitos dos usuários do serviço público perante administração pública. Essa lei, ela veio como um desdobramento do artigo 37 da Constituição Federal, de modo a regulamentar o direito do cidadão de se manifestar nos órgãos públicos. E essa lei traz a obrigatoriedade de toda a administração pública possuir um canal de comunicação por onde o cidadão possa exercer a sua cidadania (F1).

Notícia F1 que está à frente de um projeto junto ao Senado Federal para que a legislação seja alterada e torne obrigatório, que o canal de comunicação com o cidadão ocorra por intermédio de uma Ouvidoria.

A lei não obrigou a ser uma ouvidoria por causa das realidades institucionais. Mas, eu digo pra ti, eu estou participando de uma discussão, estou levando um projeto de alteração dessa lei para o Senado Federal, estou encabeçando esse projeto, onde a gente quer tornar obrigatória as ouvidorias, e não o canal de comunicação, porque senão a administração pública cria um linkzinho lá no seu site e acha que está atendendo o cidadão (F1).

Detalhando o que a norma traz para atendimento do cidadão, F1 explora a riqueza de informações e respostas que em tese o cidadão pode ter acesso.

Só que a lei é muito mais ampla que isso. A lei coloca que você pode abrir reclamação a qualquer tempo, que ele deve receber uma resposta em até 30 dias, que ele deve avaliar a prestação do serviço público, que ele pode a qualquer tempo ter acesso a todas as informações do serviço público, que a obrigação do órgão público responder ele de forma adequada em linguagem de cidadão, que a obrigação do órgão público dar acesso à informação pública pra ele, e várias outras obrigações (F1).

Finalizando a discussão em torno da ouvidoria sua importância e prática, F1 depõe que em 2017, quando assumiu a Ouvidoria do TCE-PR, verificou que menos de 17% dos municípios tinham uma ouvidoria, sendo que após seu trabalho à frente do órgão mais de 80% dos municípios passaram a ter ouvidoria.

Aponta que o Tribunal de Contas do Estado do Paraná determinou para todos os municípios do Estado do Paraná a implantação de um canal de comunicação por intermédio de uma Ouvidoria, sendo que, a partir de agora será fiscalizada tal exigência.

O próprio Tribunal de Contas antes, não cobrava isso. E agora a gente introduziu nas prestações de contas de todo gestor público, um questionamento de como está a existência de canais de comunicação, por onde o cidadão possa participar da vida pública, e ele ganhava uma nota. Se ele não cumpre, o Tribunal está baixando determinações pra que ele crie um canal, melhore um canal, aumente a transparência pública. Não só o Paraná, e hoje eu tô capitaneando um trabalho nacional, mas todos os Tribunais de Contas, a gente assumiu um compromisso, numa carta de compromisso, de todas as ouvidorias do Brasil, de que todos os tribunais vão cobrar a existência de ouvidoria em todas as administrações públicas do Brasil. O nosso Tribunal de Contas já cobra.

(...)

Para o próximo ano, começamos a verificar o funcionamento dessas ouvidorias. Porque apenas ter um link, é muito fácil, é igual a transparência pública. Tem lá um link no site de transparência pública. Funciona? é efetivo? A população se sente abarcada por aquilo? Então é esse o contexto que a gente quer dar. De uma forma bem simples e direta (F1).

Na fala de F2 e de F3 também ficou evidente a importância do canal de ouvidoria para fins de fiscalização. Em outro momento, questionou-se se a iniciativa de canais de ouvidoria privada seria interessante, ao passo que F3 entendeu como interessante, mas de pouca efetividade prática. Idêntica posição adotada por F2.

Como hoje é feito, como tem as ouvidorias de órgãos privados, você sabe que, infelizmente, não funciona. Entra no ouvido, sai no outro. E é isso que não pode acontecer. Então nós temos que dar essa prestação jurisdicional pública para o povo. O nosso patrão é o povo. Então eu devo satisfação da minha atuação para a sociedade, o que já não ocorre uma entidade privada (F2).

Em sequência do depoimento, S1 foi indagado em relação ao **Conselho Municipal de Esporte** quanto a sua existência no município, sua participação nas decisões, e se já em funcionamento, de que forma ajuda ou atrapalha o gestor.

É, na verdade, a inteligência do esporte que você está por dentro aí, e o governo do estado, ele criou agora, a partir desse ano, todos os municípios vão ter que adequar uma... Ah, é assim, aquele questionário logo que a gente preencheu no começo do ano, aquele diagnóstico do município, depois eu tive que criar, e eu tive não, os municípios estão criando aqui a Política Municipal de Esportes, é o PME, Política Municipal que é uma, é igual você falou, algo de longo prazo, é uma coisa que hoje a gente cria a Política Municipal de Esportes, ela foi aprovada pelos vereadores, hoje eu tenho a lei de incentivo do esporte aqui que nós criamos esse ano, embora ela não está sendo colocada na sua plenitude por questões de ano eleitoral, mas uma boa parte dela já está sendo utilizada, então eu fiz essas duas etapas já, e está faltando a terceira e a quarta pra gente ganhar aquele selo *plus*, o selo ouro da Paraná Esporte, inclusive é o que vai dar direito ao município receber recursos estaduais, federais, de loteria esportiva, sabe, então nós temos que criar agora essas duas últimas etapas, nós criamos duas, que foi o calendário, diagnóstico do município e o plano de Política Municipal de Esportes e agora eu estou criando o Conselho Municipal de Esportes e o Fundo Municipal, que são as duas últimas etapas que faltam pra gente ficar em dia aqui com a Paraná Esporte, com o governo Ratinho Junior, que é o que ele quer dos municípios, pra gente ficar credenciado a receber esses recursos, agora isso tudo depende do jurídico do município, o município está preparando a lei pra enviar pra Câmara, e de todas essas etapas eu acho que essa parte do fundo (S1).

Nesta linha, S1 compreende que a criação e implementação do Conselho Municipal, da Política Municipal do Esporte, do Fundo Municipal do Esporte, Lei de Incentivo ao Esporte, do preenchimento do diagnóstico do município pelo IPIE, dentre outras ações, é quase que uma imposição do Governo Estadual para que o município se credencie para receber recursos.

Para F1 os Conselhos Municipais são fundamentais independentemente se previstos em lei ou não do município, pois quando as decisões passam pelo conselho a política pública deixa de ser uma mensagem e se torna uma realidade.

Os conselhos, sejam eles legalmente constituídos ou não, por força de lei ou não, os conselhos municipais são fundamentais. Por quê? É onde a política pública deixa de ser uma narrativa e passa a ser uma realidade. Por quê? Porque os conselhos públicos, se a gente for olhar, na maioria das vezes são pessoas que não têm qualquer remuneração, que estão preocupadas com a prestação do serviço público e estão buscando a melhoria do serviço público (F1).

Para S3 o conselho não é um problema, e, devido a alternância do poder entre a entidade civil e o poder público é tido como paritário. Explica S3 que a deliberação para destinação dos recursos dos fundos é da responsabilidade do conselho.

O Conselho é deliberativo, paritário entre sociedade civil e poder público. Alternância na presidência entre o poder público e a sociedade civil. Agora, inclusive, o presidente é da sociedade civil. E algo bem interessante é uma pessoa com deficiência. A gente fez questão de articular para que pudéssemos colocar uma pessoa com deficiência até para demonstrar a preocupação para o esporte que está em todas essas leis incluídas. Ele tem reuniões ordinárias sempre nas últimas quintas-feiras do mês com a convocação de reuniões extraordinárias quando há necessidade. E ele é deliberativo no sentido de que hoje também é ele quem vai fazer a avaliação dos projetos e deliberação dos recursos do fundo. No primeiro edital foram liberados R\$ 300 mil, que foi o primeiro edital em dezembro de 2023 (S3).

O gestor S2 assevera que o município não possui uma lei específica de incentivo ao esporte, entretanto, reitera a importância do que ele denominou empresas “amigas do esporte”, esclarecendo que por intermédio de projetos apresentados junto ao governo federal e estadual foi possível captar recursos.

Agora nós estamos já com quatro empresas que são amigas do esporte, parceiros, que estão apoiadas com a lei do incentivo fiscal, são nossos parceiros. Mas essa lei do incentivo fiscal é a lei federal que o senhor está falando ou é uma lei específica do município? A lei federal, sim, e nós temos a estadual também, que é ICMS, a estadual. Não tínhamos ninguém era só o recurso mesmo do município. E a gente agora com o esporte já conseguimos captar o recurso que vai estar entrando no conselho, essa verba do conselho é para a reforma específica para um ginásio de esporte, para que ele possa ser remodelado. Temos também, estamos bem otimistas para o futuro, com algumas empresas que já deram sinal verde para a gente poder estar buscando novos parceiros. Até porque o esporte nosso cresceu muito no município. Nós temos aqui das categorias, praticamente todas as categorias, principalmente de futebol feminino, masculino, handebol, basquete,

nós temos sub 10, o aberto, que é o 20, jogos abertos, juventude, todas essas. E o futebol feminino, masculino, handebol, basquete, nós temos sub 6 ao sub 20. Então, é uma demanda muito grande. Então precisa de parceiros, porque só o orçamento do município não consegue estar suprindo essas despesas (S2).

Em relação a atuação do Conselho Municipal do Esporte que está em fase final de implantação, há uma clara desconfiança por parte de S1 quanto a sua importância.

Mas o Conselho Municipal de Esportes enfim, o que é o que interessa um pouco pra gente, eu tenho minhas dúvidas da importância dele no município, igual você falou no começo, tenho minhas dúvidas, de repente o Conselho Municipal que você cria aí, ele é só, você tem que ver quem que está fazendo parte desse Conselho, quem você coloca hoje, amanhã, é um adversário que só está dando pau, que só está destoando as informações, que só está passando coisas erradas pro município, não tem nada a ver em ajudar a criar, enfim, a aplicar a política municipal de esportes, por exemplo, é o Conselho Municipal de Esportes que vai ajudar a desenvolver aquelas ações pra atender a comunidade, seja ela de esporte de rendimento, esporte não formal, de atividade pra criança, hoje dos portadores de necessidade especial, a terceira idade hoje que é muito valorizada, está sendo trabalhado em todos os municípios, confesso que nós estamos um pouco pra trás nesse aspecto, enfim, eu acho que o Conselho Municipal de Esportes que eu estou criando ele, mais tardar agora no meio de junho, julho, nem tanto por vontade própria, mas até pra cumprir a formalidade da Paraná Esporte e da Secretaria de Esportes do Paraná e pra gente ficar também inserido dentro do contexto, nós estamos criando o Conselho Municipal de Esportes, junto com o Fundo Municipal, que aí já é uma coisa que depende dos vereadores, que já está tudo praticamente, já está montado isso aí (S1).

Uma preocupação de S1 na criação do Conselho Municipal de Esportes reside em quem serão os integrantes. Como exemplo, ele cita o caso de possível opositor político (político) o qual, na visão de S1, trabalharia de forma contrária as políticas públicas do município, diante de uma atuação distorcida. Um segundo ponto intrigante repassado por S1 é de que o esporte deve ser atendido em todas as suas dimensões: esporte rendimento, esporte informal, esporte para públicos específicos como crianças, idosos e portadores de necessidades especiais, o que, em tese, exigiria a participação de representantes destes segmentos.

Também entendendo que o fator político pode ser decisivo nas decisões tomadas pelo conselho é o entendimento de F2.

O problema desses conselhos, desses órgãos de governo, de município, é que, infelizmente, sempre há política no meio. Nesses conselhos sempre vai ter um olhar dirigido para esse lado. E isso não é bom. Veja a parte do esporte, quando nós pensamos em Olimpíadas, Campeonato de Futebol, Campeonato de Atletismo... não seria o correto através desses conselhos, pensar em um projeto a longo prazo, investir nesses jovens que estão fazendo isso? Esse caso que aconteceu agora aqui no Rio Grande do Sul, que morreram esses meninos. O governador foi muito claro quando ele falou que foi um projeto que ele desenvolveu no Rio Grande do Sul que deu certo, e ele tinha certeza que dali iria sair atletas que competiriam em Olimpíadas. Por quê? Porque foi um projeto sério. Não se pensou em política. Eu penso que esses conselhos é difícil, deveriam fazer esse planejamento a longo prazo e quem suceder, sempre levar o projeto para frente. Só que nos deparamos com aquele velho problema, “não foi trabalho meu e não tem interesse do meu partido”. Aí os conselhos não funcionam (F2).

Por outro lado, diferente de S1, em outro município em que o Conselho Municipal de Esportes já está em funcionamento, a posição de S2 é de que “*se não estiver bem coordenado, ele atrapalha*”, esclarecendo sua posição.

Nós temos o conselho de esporte, já há algum tempo, oficializado. Inclusive, agora já marcamos uma reunião para estar elegendo nova gestão, né? Para que a gente possa estar colocando em prática, normalmente, o conselho. O conselho é importantíssimo, especialmente agora com relação a alguns recursos, né? Porque nós temos alguns projetos. Então, esse conselho vai ser importante, aonde que vai ser repassados os recursos, né? Vai entrar pelo conselho e daria distribuído, então, para as modalidades, para quem nós temos aqui, associações, enfim, alguns projetos, né? Que nós temos para que, então, possa ser utilizado. Mas, quando assumimos a secretaria aqui, um problema seríssimo nós tivemos com relação ao conselho. Por quê? Porque não eram pessoas que tinham comprometimento com o conselho. Então, era muito difícil de estar reunindo esse pessoal para poder estar atendendo os projetos que eram encaminhados para o conselho, né? Então, tivemos dificuldades (S2).

Tanto S1 como S2 deixaram nas entrelinhas que o conselho apenas terá serventia se pessoas “aliadas” estiverem sentadas nas cadeiras do colegiado. Este entendimento dos gestores já havia sido alertado por C1, segundo o qual, quando o conselho é previsto por lei há essa manobra de nomear para o conselho apenas aqueles que são “aliados”. Nesta linha, C1 esclarece que via de regra quem integra o conselho são pessoas que tem interesse na execução das políticas públicas, até porque não são

remuneradas, deixando claro que para o seu regular funcionamento é necessário que o conselho seja autônomo.

Claro que a gente não pode esquecer que hoje existe uma grande confusão, que muitas vezes muitos conselhos públicos são criados porque a lei determina, e daí o gestor público vai lá e coloca um monte de seus aliados. Mas os conselhos devem ser tidos ou entendidos como instituições autônomas para transformar a política pública em uma realidade institucional (C1).

Com uma percepção diferente de S1 e S2, e até apresentando um modelo de trabalho em que o conselho consegue permanecer participativo, é conceder protagonismo para todos os membros, o que impede possível resistências. Além disto, a formação das redes, segundo S3 contribui para que todos se sintam pertencentes.

O Conselho prevê quais são as entidades que participam do Conselho, digamos assim, quais são as secretarias do poder público e quais são as entidades da sociedade civil. E então a sociedade civil indica, mas nós não temos nenhum tipo de influência nas indicações das secretarias e nem temos influência na indicação das entidades. Eu entendo que outros secretários talvez tenham falado em relação ao conselho atrapalhar, mas eu acho que esse é o papel da democracia, que as pessoas podem apresentar seus contrapontos e todos crescemos com isso. Então, não vejo nesse sentido, não tive problema nenhum, porque, vou voltar lá atrás, em 2017, quando você tem a formação de uma rede esportiva, onde você dá protagonismo para todo mundo, na discussão das ações, quando você traz para a realização de projetos, utilizando terceiro setor, poder público, iniciativa privada, fazendo essa grande rede e fazendo com que todos estejam se sentindo pertencentes, eu não vejo como ninguém queira atrapalhar, mas queira continuar a contribuir. Então, às vezes é pensar um pouco diferente, mas isso às vezes nos leva a visualizar algo que a gente não tinha visto (S3).

O funcionamento do conselho no município de S2 é de poder decisório conforme relatado pelo entrevistado, inclusive quanto a destinação de verbas para os projetos do município. Por essa razão, a falta de compromisso, até para reunir os membros do conselho, descrita por S2 era um fator complicador. Nesta linha, a motivação dos conselhos, ao lado da estrutura e definição de funções, é relacionada como uma prática de governança por Ferkins, Shilbury e McDonald (2005).

Aproveitando que o Conselho Municipal de Esportes está em fase de implementação no município de S2, um questionamento que surgiu para

identificar a necessidade de cotas definida por Adriaanse e Schofield (2014) e de esporte para o desenvolvimento (Misener, 2014), separando vagas específicas dentro do Conselho para mulheres, ex-atletas, deficientes, etc, foi realizada pergunta nesta linha para S1.

É uma boa indagação, mas é assim, é claro que a gente, a tendência é estabelecer um grupo de aliados né? no sentido positivo, né? Mas é até uma imposição já, regulamentado XXX me permite chamar o senhor de XXX? Claro, poxa! A Paraná Esporte, a Secretaria de Esporte do Paraná, você também deve já ter esse conhecimento, vem já uma recomendação que esse conselho, ele é formado por sete pessoas da sociedade civil e por sete da gestão, da administração, entendeu? Então a gente vai seguir essa linha, já até tem uns nomes, mas claro que dentro desses sete pra cá, sete pra lá, desses catorze, a gente procura direcionar para aqueles que vão dar suporte à administração, que vão ajudar realmente nas opiniões, nas sugestões, nos trabalhos, mas o regulamento é esse, sete pessoas da sociedade civil, quer dizer, da comunidade em geral, ligada ao esporte claro, que também acompanham as atividades esportivas do município, e sete da gestão, da administração atual. É essa linha que eu penso em montar, que já está até meio rascunhado nesse sentido (S1).

Na fala de S1 ficou evidente que o município seguiu o modelo recomendado pelos órgãos estaduais (Secretaria Estadual de Esportes e Paraná Esportes) formado por sete pessoas da comunidade e sete pessoas da administração.

Na visão de S3 o fato de um deficiente físico ter sido eleito para ocupar a presidência do conselho foi um recado, uma forma de resgatar uma dívida com o paradesporto.

E foi dado ao Conselho total autonomia na deliberação desses projetos. Na discussão desses projetos e na fiscalização da execução. Eleição é para quem se colocou como candidato. Mas para nós foi algo bastante significativo, porque a gente conversou bastante da importância de que o primeiro presidente da sociedade civil nós pudéssemos dar um recado de um débito histórico que a gente tem, uma dívida histórica que nós temos com o Paradesporto. Então, acho que isso foi bastante simbólico (S3).

Acerca disto, F1 entende que a criação de cotas para mulher, por exemplo, não seria adequado, pois em sua percepção cria uma seletividade que se transforma em uma oportunidade para que o gestor encaixe seu pessoal.

Não, eu entendo que começa a criar uma seletividade que não precisa. O que é preciso ter em mente. Muitas vezes, isso é até uma desculpa para o gestor público indicar as pessoas dele. Porque estamos falando de conselhos, são pessoas que queiram fazer aquilo ali sem qualquer remuneração. Entende? Então, se criar um tipo de seletividade, a gente diminui a possibilidade de alcançar pessoas interessadas.

No município de S2 tem-se como natural a participação de vários segmentos apesar de não serem especificamente cotas.

Me parece que são 12 membros sendo 6 civis. Nós temos as associações esportivas, temos também a Associação dos Deficientes Físicos que faz parte do conselho. Associações de capoeira, futsal, handebol e tem a Sociedade Civil também. Agora nós já colocamos lá para o que seria, então, a época deles assumirem, estarem na presidência do conselho. Eles quiserem montar a chapa, tudo, para estar concorrendo, para estar, então ou estão, nos ajudando a fazer esporte no município (S2).

Esclarece mais a frente S2 que em relação aos atletas portadores de deficiência física existe uma associação a qual precisa encaminhar as demandas em diálogo com a secretaria e o conselho.

Também não, não tanto. Temos uma demanda muito, muito pequena com relação a isso que deveria ser maior. Temos atletas de tênis de mesa também e acho que natação. Mas precisaria ter mais, né? É um assunto que talvez está faltando um pouco de comunicação entre a Secretaria, Conselho e também mais da Associação, interesse deles de estar procurando aqui a Secretaria. Então não existe uma cota específica dentro dos Conselhos, mas todas as demandas que chegam os senhores atendem? É mais uma demanda que eles têm que chegar e falar nós estamos precisando disso aqui (S2).

Por fim, S2 reforça a existência de diversos projetos que atingem a demanda social do município. *“Atendemos vários projetos com a assistência social também, a escola do trabalho. A Secretaria de Esportes tem a Praça do Céu, é um projeto federal. Ele é gerido pela Secretaria de Esportes, Cultura e Assistência Social então também a gente está presidente lá nesse projeto”*.

Reforçando a pergunta anterior foi questionado se na visão de S1, enquanto gestor, este seria realmente o modelo ideal de formatação de Conselho de Esporte.

Não, não, é isso mesmo, a gente, eu na minha opinião, acho que não é o ideal essa imposição lá não. Por quê? Porque isso abre margem já você fazer a própria, né, eu achava o sentido, eu já tive comissão municipal de esporte, conselho aqui, mas era utilizado pra julgar os casos de disciplina, sabe! ah, brigou no campeonato e tal, aí você fazia aquela reunião, trazia aqui oito, dez pessoas, só que dois, três, como era contra aquele atleta, queria dá um ano, dois, três de suspensão pro cara, futebol cara, outro porque era amigo, jogava pro time dele, quando a atitude que ele fez foi simples demais, não tem nem punição, ele pode ser liberado pra jogar o próximo campeonato. Enfim, essa era a nossa visão de conselho municipal antigamente, então hoje tá essa visão diferente, o conselho não tem nada a ver pra julgar esses casos de disciplina de nada, ele é pra propor as ações, recomendações, ver o que deve ser desenvolvido, tentar seguir essa política municipal de esporte que foi montada no município. Agora essa forma aí eu não concordo, com certeza eu faria um grupo de quinze, quatorze pessoas, ligado ao setor esportivo, alguns no ramo do direito, um advogado ou outro, um ou outro comerciante que seja influente do esporte, que acompanha, que segue, mas como já vem essa, não é uma imposição, mas essa recomendação, seguimos essa linha, vamos fazer dessa forma aí, vamos fazer dessa forma (S1).

A experiência de S1 mostra a diferença entre o papel do Conselho Municipal do Esporte no passado, mais direcionado para atender a casos disciplinares, julgamento de atletas e a nova atuação nos dias atuais, como um instrumento de cumprir a Política Municipal de Esporte, uma função mais propositiva. Na percepção de S1 o Conselho Municipal de Esporte deveria ser formado majoritariamente por indivíduos ligados ao setor esportivos e alguns da comunidade como advogados e comerciantes, todavia, optaram por seguir o modelo pré-formatado pelas entidades estaduais.

A ideia de S1 vai de encontro ao que Bradbury e O'Boyle (2015) defendem como nomeação independente de membros do conselho, portanto, não necessariamente aliados da gestão atual, como aliás já havia sido alertado por F1.

Por outro lado, os autores concordam quanto a importância que os integrantes do conselho tenham as habilidades adequadas, todavia, não no formato de membros eleitos de dentro do esporte já que as habilidades na área de governança não estariam garantidas. Em sintonia, Burguer (2004) entende pela necessidade de limitar nomeações externas, limitando as vagas do conselho entre 5 e 9 integrantes com base em suas habilidades de gestão.

Ocorre que por vezes essa habilidade ou melhor dizendo, qualificação para integrar um conselho não é pré-existente ao seu ingresso no órgão

colegiado. Por este motivo, F1 explica da importância de capacitar estes indivíduos, indicando que recentemente o Tribunal de Contas realizou um curso direcionado para conselhos.

Eu estou participando, junto com o Tribunal de Contas, de um curso que nós estamos gravando online que é para capacitar todo e qualquer conselho municipal de qualquer área, para que ele aprenda a fiscalizar o gasto público dentro da sua área de atuação e trazer essas demandas para o Tribunal de Contas. Nós estamos criando um curso de capacitação para conselhos municipais. Se você buscar a semana retrasada no site do Tribunal, vai ter uma matéria falando sobre esse curso. Queremos que a sociedade entenda que é o papel dela acompanhar a gestão pública (F1).

A ideia do órgão de controle, segundo F1 é ainda mais audaciosa. O objetivo é capacitar observatórios, ONGs, instituições sociais, dentre outros que possam ser verdadeiros parceiros na fiscalização dos municípios, angariando e repassando informações, dados, imagens para o Tribunal de Contas.

Então nós estamos capacitando conselhos municipais, observatórios sociais, instituições preocupadas com a prestação de serviço público, para que ela possa eventualmente ajudar o Tribunal em alguns trabalhos. O que a gente tem feito? O Tribunal vai lá, faz uma auditoria e verifica. O Cristiano se cadastrou aqui para ser um agente que ajuda o tribunal. Foram identificados 10 problemas lá no município do Cristiano. Para que o Tribunal não tenha que mandar uma equipe novamente, ela vai falar: “Cristiano, a gente só precisa de umas fotos da quadra de futebol pois quando a gente foi estava com problema. Tira essas fotos e manda para nós e nos ajuda”. “Nos passe a sua percepção sobre essa obra, como é que ela está”. Então a gente está ensinando a população a fazer isso, para que ela seja de fato um parceiro da sociedade (S1).

De outro mote, nas palavras de S2, a falta de comprometimento de alguns membros do conselho chegou a atrapalhar a viagem de atletas que estavam há poucos dias de participar de competições ou de subsidiar ações esportivas desenvolvidas por associações.

Aí, com o tempo que foi passando aí, porque chegava a solicitação que eu estou calculando, a solicitação da associação, vamos ver um exemplo, pedir lá um auxílio para uma viagem ou para um transporte, alguma coisa nesse sentido, ou um atleta solicitando uma ajuda. De repente, o processo, ele chegava, mas não se conseguia reunir o conselho para estar verificando e atendendo ou não, aquela solicitação que foi protocolado. Então, a gente ficava numa situação muito difícil, às vezes, chegava a semana ou dia daquele atleta estar participando da competição e não tinha

conseguido reunir o conselho. Então, nós tivemos que aguardar, trocar algumas pessoas que não estavam realmente se...como é que eu vou te dizer? Não estavam realmente preocupados que as coisas acontecessem somente na área do esporte (S2).

Ao tempo em que S2 sentiu a necessidade de substituir os membros, de outro vértice, não necessariamente foram colocados integrantes “parceiros” da gestão atual, sendo priorizadas pessoas de associações e sociedade civil organizada de forma geral que atuam no meio esportivo e participam das atividades da secretaria.

Em seu depoimento, S2 descreve que estão em um momento de transição para um novo conselho o qual é escolhido por via eletiva, o que segundo Burguer (2004) devem ser eleições livres e justas a partir de sua biografia, portanto, aliar a experiência com a eleição.

Então, nós fizemos algumas alterações, colocamos algumas associações, sociedade civil, pessoas que realmente vivem a secretaria, o esporte, estão no meio, acompanham e sabem da necessidade que é um conselho municipal para o esporte. E, graças a Deus, nós estamos há praticamente quase dois anos ou mais, depois da pandemia. E hoje, o nosso conselho está perfeitamente funcionando. E a partir agora do segundo semestre, que é partir de agosto, setembro, já estava em agosto, setembro, né? Após a eleição da nova equipe, nova, que vai estar participando do conselho. Então, a gente vai estar direcionando muitas coisas que são resolvidas diretamente aqui diretamente na secretaria. Aí, vamos estar passando para que o conselho possa estar atendendo. Que é o correto, né? É o correto. É que deve ser feito (S2).

Reafirmando a função deliberativa do conselho esportivo no município de S2 o entrevistado reitera.

Sim, sim. Ele tem as decisões. Por exemplo, um atleta de lutas ele vai disputar um campeonato brasileiro. Ele solicitará uma ajuda de alimentação, de transporte, de hospedagem. Enfim, a logística que ele precisa. O valor, vamos dizer assim, vai para o Nordeste, enfim, longe, que vai uma passagem aérea, essas coisas. Então, vai para o conselho (S2).

Um avanço descrito por S2 é de que após um convencimento do prefeito foi inserida uma dotação específica no orçamento do município para atender viagens, alimentação, etc. O discurso de S2 se alinha com o argumento de S1 no sentido que se o governante é mais vocacionado para o

esporte, este ingressa na agenda do chefe do executivo e passa a ganhar mais atenção.

Quando assumimos a secretaria, os nossos atletas não tinham uma alimentação, então, o atleta, ele já não ganha nada. No nosso caso aqui, são pessoas que trabalham, estudam, pais de família, e para viajar não tinham essa logística, uma alimentação, uma inscrição, uma arbitragem. Então, nós inserimos dentro da administração, numa conversa com o prefeito. E o nosso prefeito, graças a Deus, tem nos atendido muito, é uma pessoa que tem, realmente, um discernimento, uma visão que o esporte salva vidas, tira as crianças da rua, enfim...Nós conseguimos inserir um item na nossa dotação orçamentária, que é a despesa de viagem. Como a gente não estava conseguindo fazer pelo conselho, então a gente criou uma situação, nós conseguimos, hoje, manter, praticamente, mais de 90% de todas as modalidades com o apoio da Prefeitura, da Secretaria de Esporte, com essa logística. O transporte, a alimentação, a inscrição, a arbitragem e a hospedagem, tudo que é necessário, mas o que não tira a importância do conselho, ele é importante em qualquer secretaria, e em especial na secretaria de esportes (S2).

Mas e se existir mudança de gestão? Quando ocorrer a mudança de governo e uma nova equipe assumir o papel, como fica o orçamento que hoje é destinado para o esporte? Para resolver este ponto S2 esclarece que tem fomentado a criação de associações para cada modalidade esportiva, e ensinando a buscar recursos por intermédio de apresentação de projetos para captação de recursos junto ao governo federal e estadual. O mote é que as entidades esportivas ganhem autonomia e não fiquem na dependência exclusiva do orçamento do município.

E até então, XXX, uma cidade com um polo moveleiro, como você falou, imenso, não tinha nenhum projeto de lei de incentivo fiscal, nem um projeto de governo de Estado. Nós agora estamos com quatro projetos no Ministério do Esporte. Tivemos um junto ao Pró Esportes que é estadual da GR (ginástica rítmica) e orientamos todas as equipes nossas que não tinham ou uma associação ou um instituto para já criar. Então, já estão formando agora o instituto de ciclismo, a associação de futsal feminino e masculino, handebol. Para que a gente possa, então, estar captando recursos. Já estamos captando recursos nos projetos, para que também eles sobrevivam não só da prefeitura. Para que eles possam ter também o caminho deles e eles possam estar captando recurso por si. Não depender só da prefeitura. Porque a gestão ela muda. Hoje eu estou de secretário, mas amanhã não estou. O prefeito está aqui, amanhã não está. E as cabeças são diferentes, então, eles tendo tudo já bem formatado, os projetos, tudo legalizado no Ministério do Esporte, no Governo do Estado, para que eles possam estar captando recurso (S2).

Captando as ideias de F1 quanto aos conselhos, ele registra que antes nas prestações de contas era exigido que viesse acompanhado de parecer dos conselhos. Ocorre que nem todos sabiam como fazer esse parecer, faltava instrução, motivo pelo qual o órgão de controle passou a dispensar o parecer. Este histórico, reforça a ideia de integrantes dos colegiados serem capacitados para exercer a atividade. Entende que para participar do conselho deve existir eleição, um mandato bem definido, os integrantes devem possuir vínculo com a comunidade local, devem entender e deter competência sobre o assunto que vai ser discutido.

Uma outra questão levantada por F1 em relação aos conselhos é a confusão em torno do que seria “pluralidade”.

o que as pessoas confundem quando se fala em conselhos municipais, a legislação normalmente fala que os conselhos devem ser plurais. Então o gestor público coloca a maioria que seja dele e alguns da sociedade para dizer que tem pessoas de diversos nichos. Mas veja que nós não estamos falando de maioria, nós estamos falando de pluralidade, ou seja, que tem uma divisão equânime sobre os tipos de representantes e pessoas que estarão dentro dos conselhos. Para que, de fato, não fique o interesse da gestão se sobreponha. Mas sim, mais uma vez, o interesse da sociedade (F1).

Como as parcerias foram objeto de destaque na entrevista de S1. Neste sentido, para Blanco (2016) a **parceria público-privada** é fundamental para uma boa governança, nesta linha, e diante do discurso de S1 que em vários momentos trouxe a importância da parceria privada, foi realizado questionamento específico sobre o assunto, entendendo se as parcerias são fortes ou algo ainda tímido.

Elas são bem humildes, ONGs, empresas grandes de grande porte, a gente não tem muito esse movimento não. O que temos é um trabalho de parceria com a cultura do município, com a assistência social, com a educação, a gente trabalha assim meio em conjunto com as atividades, mas as minhas atividades esportivas, por exemplo, do município, a cada campeonato, a cada evento eu procuro um patrocinador alvo, um máster. Por exemplo, vai ter o primeiro Jogos Estudantis, o 17º Jogos Estudantis em XXX, o município vai ajudar com isso, com aquilo, com a premiação e tal, mas a parte da alimentação, dos árbitros, de alguém e tal, aí eu pego um restaurante, alguém e tal, em troca de manter um banner, uma faixa, ele deixa no evento... seriam coisas pequenas sabe, e fragmentada a cada evento, a cada atividade, uma empresa ou duas, ah, vai participar da bronze, campeonato paranaense da bronze, o município paga a inscrição, dá o ginásio esporte, material, bola, locomoção tal, mas os atletas precisam ter um,

precisa ter uma remuneraçãozinha, senão não vão, não vai atingir, não vão pegar os melhores atletas, aí vai numa empresa particular, ela é uma parceira, passa ali quatro, cinco mil, seis mil por mês enquanto durar o campeonato, e a gente leva mais aquele evento, então são coisas pequenas assim, nada de grande vultos não, é dessa forma que a gente leva aqui (S1).

A fala de S1 detalha que a participação privada é mais voltada para pequenos comércios, empresas locais as quais auxiliam fornecendo alimentação ou oferecendo pequena ajuda de custo para os atletas, em troca da divulgação da empresa por intermédio de banner, faixas e outros.

No município gerido por S2 a realidade é bem diferente, restando claro no depoimento que possui recursos do município para contemplar toda a atividade desenvolvida pelos atletas.

Um exemplo, 5 mil reais. O conselho reúne, olha o que nós vamos fazer? Ah, é uma competição importante, nível brasileiro, nós temos que estar ajudando atletas. Então, vamos ajudar. Transporte, tudo certinho, ou, muitas vezes, pode estar ajudando com uma alimentação, uma hospedagem ou uma passagem. Nós, graças a Deus, aqui no município, nós temos atendido 99% de todas as modalidades nossas, todas, Com transporte, alimentação, hospedagem, quando necessário, arbitragem, enfim. Toda a logística nós temos conseguido (S2).

Não obstante, na cidade de S2, devido à forte indústria, empresas de maior porte também foram procuradas por S2 para contribuir com o esporte, ação que segundo o entrevistado foi encarado como novidade pelas empresas locais.

Eu tive agora, nós estamos aí com três, quatro empresas já da cidade nos ajudando nesses projetos. E em três empresas que eu fui, eles falaram assim, XXX você é o primeiro que vem aqui solicitar um apoio para o esporte do município. Nós recebemos ligações do Brasil inteiro solicitando. E o nosso próprio município de XXX nunca tinha vindo aqui. E hoje eles são parceiros nossos. Eu acredito que para 2025 nós vamos ter muita novidade com relação ao esporte e principalmente de rendimento. Nós temos algumas intenções de estar movimentando o esporte a nível nacional também. Então, a necessidade de ter esses projetos aprovados e a gente estar captando recursos para que não dependa só da Prefeitura (S2).

Uma segunda forma de parceria público-privada capitaneada por S2 foi desenvolvida com as academias de lutas e práticas de triátlon/duatlón. Esclarece S2 que apesar de possuir academia do município, não é suficiente

para atender a todas as modalidades de luta razão pela qual realizou parceria em que as pessoas treinam nestes locais e em contrapartida o município cobre as despesas com viagem, inscrição em competições, alimentação, dentre outros.

Nós fizemos algumas parcerias com, por exemplo, lutas. Eu tenho uma academia de luta aqui, até vamos estar inaugurando uma maior. Mas algumas modalidades de lutas a gente não têm. Então, o que nós fizemos parceria com algumas academias. Em troca de quê? O apoio nosso entra naquele caso do auxílio, despesa de viagem, uma alimentação, uma passagem. E eles, então, representando a contrapartida o município em jogos abertos, jogos da juventude, campeonatos paranaenses. Então no duatlon nós temos o campeão brasileiro, campeão paranaense de duatlon. Enfim, então a gente ajuda, fizemos essas parcerias e nós temos com várias associações. (S2).

As parcerias propostas por S2 vem rendendo frutos, pois compreendem a ideia de clubes formadores. Neste sentido a pesquisa de Caetano (2020) aponta que quase 85% dos atletas de rendimento foram formados nos clubes.

Em conformidade com Bayle (2005) com o crescimento de *stakeholders* igualmente aumentou a complexidade da atividade esportiva, fazendo com que o governo busque parcerias privadas, mas também entre os próprios órgãos públicos ao que ele denominou ligações interorganizacionais. Para S2, as parcerias não se limitam aos clubes e associações, também existindo parcerias com outras secretarias.

Nós temos uma parceria com a Secretaria de Saúde, assistente social. Os CCIs aqui são todos assistidos pela Secretaria de Esporte. São aulas de ginástica, de alongamento. Nós temos projetos com a Secretaria de Saúde, onde também os treinos esportivos atendem aquelas pessoas de mais idade que precisam de uma recuperação. Temos professores dentro do centro, CCIs, de aulas de hidro com a terceira idade. Enfim, nós temos várias parcerias aqui no município (S2).

Em recente visita, a Associação dos Deficientes Físicos buscou parceria com a secretaria de esportes gerida por S2, contudo, restou evidente que a pasta não tem conhecimento de quais são as demandas do público PCD, motivo pelo qual houve sugestão para apresentassem as necessidades do grupo.

No PCD temos a APAI, no qual a gente dá todo apoio quando vai para os jogos, né? Retornado agora de Foz do Iguaçu. Foi com o transporte, professor da Secretaria de Esporte. Então, nós estamos na logística, acompanhamos eles. Inclusive, foram campeões femininos do Golf 7. Temos agora no PCD no xadrez, que vai estar agora nos representando nos jogos abertos. Enfim, inclusive nós recebemos esse dia o conselho do pessoal deficiente físico. Uma solicitação do que nós poderíamos mais estarmos colocando à disposição, né? Então, o que nós sugerimos? Sugerimos que eles nos propusessem, porque eu não tenho conhecimento do que eles têm na associação desde lá de....então, a gente sugeriu que eles se reunissem e passassem para a gente qualquer necessidade da associação deles para a gente poder estar atendendo, né? Porque a Secretaria não pode... ah, vamos fazer basquete, cadeirante, enfim. Eu não sei se ele tem demanda para isso ou talvez até nem a Secretaria tenha, nós temos um grande problema aqui com a acessibilidade nos ginásios, não temos acessibilidade. Nós temos aqui apenas um ginásio com acessibilidade. Eles são ginásios antigos e aí vem a preocupação de ir lá na frente, de se ter as coisas, de se colocar em plano para que aconteça. Mas nós temos atendido, sim (S2).

Além das parcerias, a criação de um Fundo Municipal para o esporte, foi uma das maiores evidências para arrecadação de recursos e execução de projetos apresentadas por S3. Segundo ele, das 22 possíveis fontes de receitas, até o momento, apenas 3 foram utilizadas, e não obstante o pouco tempo de criação do fundo (apenas 1 ano) ele já alcançou em termos de valores a mesma quantia que da lei de Incentivo ao Esporte que possui 23 anos.

Esse ano nós já fizemos a liberação, antes de eu sair, em junho, de R\$ 1.531.000. E ano que vem, nesse ano ainda também, já captamos R\$ 2.000.000 do fundo estadual, uma transferência fundo a fundo. Então o exercício contábil do fundo esse ano termina em R\$ 3.560.000, alguma coisa. Então ele chega muito próximo aos R\$ 4.000.000 da Lei de Incentivo, que tem 23 anos. Nós estamos falando de um fundo novo de um ano para o outro. E para o ano que vem nós já temos garantidos aproximadamente R\$ 3.000.000 para o próximo edital de repasse às entidades. Então, fora as transferências fundo a fundo. E aí é importante dizer que o fundo hoje tem 22 formas de receita. E nós estamos usando até agora apenas 3, que são recursos próprios, emenda dos vereadores e emenda do fundo estadual. E transferência fundo a fundo do fundo estadual. Faltam 19 fontes de receita a serem utilizadas. E foi dado ao Conselho total autonomia na deliberação desses projetos. Na discussão desses projetos e na fiscalização da execução (S3).

O entrevistado S1 foi questionado quanto a possíveis **recomendações** realizadas pelo Tribunal de Contas ou Ministério Público ou Controladoria durante o longo período que esteve à frente da secretaria de esportes

Durante um período desses 42 anos eu fiquei no segundo escalão, porque eu assumi outro padrão no Estado, então não fiquei na função de secretário, mas na verdade as atividades ficaram todas sob a responsabilidade da gente mesmo. Os outros secretários que entraram, foram aqueles de fachada, político, enfim, só para cumprir formalidade. Bom com relação a essa indagação sua de recomendação do Tribunal de Contas, eu lembro só de uma passagem, foi com relação a uma licitação de prestação de serviço de arbitragem, não foi nem uma... foi apenas uma correção, uma recomendação do Tribunal de Contas, que a gente usou aí uns anos atrás uma licitação que tinha feito para determinado evento, e como teve um saldo de sobra, a gente fez um outro evento. E não foi feito aquele reparo, aquela adequação de informação, fizemos tal saldo, mas não fizemos esse reparo, esse ajuste. Não houve nada de aproveitamento indevido, não foi feito, o único problema que tal dinheiro em vez de ser empregado para atividade B foi feito a atividade C faltou talvez só atrelar uma ata, alguma coisa junto com o processo, mas eu não tive nenhum problema, todo esse tempo que a gente esteve à frente (S1).

Durante o longo período de 42 anos que presta serviços junto a secretaria, a maior parte do tempo no cargo máximo, em apenas uma oportunidade um órgão de controle fez recomendação para ajuste na prestação de contas, não sendo indicado por S1 qualquer recomendação, indicação de órgão de controle no sentido de implementar alguma boa prática na área de governança.

A mesma questão foi endereçada para S2 o qual esclarecer que em apenas duas oportunidades recebeu questionamentos. Uma delas relacionada a melhorias que precisavam ser realizadas no estádio da cidade e em uma segunda oportunidade, questionamentos quanto a um professor que recebeu denúncia de não estar cumprindo carga horária.

Sim. Tem o Ministério Público. Não tivemos, assim, nada que chamasse a atenção que tivesse fora do normal... nada, tivemos, assim, com relação à controladoria, algumas regras com relação à licitação que foi mudada no começo do ano. Mas foi geral, né? Não tivemos, assim, nenhuma notificação do Ministério Público com relação à Secretaria de Esportes, à prestação de contas, aos trabalhos. Enfim, não tivemos, assim, nenhuma. Até porque nós fazemos o que tem que ser feito, né? Tudo bem ou não dá. Do que tem que ser feito. Tivemos aqui a notificação com relação ao estádio municipal, que eram algumas melhorias que seriam necessárias. Eu me recordo de notificação com relação à denúncia do professor que não cumpria horário (S2).

Não obstante esse posicionamento de S2, mais a frente declarou que a secretaria de esportes auxilia o Ministério Público em projetos sociais envolvendo menores infratores. *“Nós temos aí também com Ministério Público participado de assistência social, principalmente com os menores infratores, tem várias. A gente tem participado, dessas políticas públicas”*.

Por fim S3 também foi questionado em relação a prestação de contas e possível apontamentos.

Não, no Tribunal de Contas não recebemos nenhum tipo de menção, nenhum tipo de apontamento. Temos uma controladoria geral aqui na Prefeitura que nos prepara, inclusive, para que não exista nenhum tipo de apontamento no Tribunal de Contas. Em algumas nós entramos num grande grupo, digamos assim, várias secretarias fazendo juntas, então é um valor muito grande. As próprias empresas, elas entram no processo para tentar inviabilizar um ou outro item e tal, mas isso é normal de qualquer local, de qualquer licitação. Então, não tivemos nenhum tipo de apontamento durante a minha gestão. Apenas a parte da controladoria geral, que nos ajudou muito, quando da implantação do fundo, para que nós pudéssemos fazer tudo da maneira correta, para que lá na frente não pudéssemos ter nenhum tipo de apontamento, porque os recursos do fundo, eles são repassados dentro do marco regulatório do Estado Civil, em 2019-2014, e essa lei é muito criteriosa, porque a transferência do fundo é uma transferência voluntária, apesar de ser edital. Existem algumas formas que não é necessário edital, quando das emendas parlamentares, que vem carimbadas e tudo mais, mas quando do repasse, a fiscalização tem que ser bimestral. Só que a controladoria geral nos ajudou muito nesse sentido, para que nós não pudéssemos cometer qualquer equívoco (S3).

Algo importante no discurso de S3 foi o reconhecimento e a valorização da Controladoria do município, que segundo o gestor, seja em licitações de grande porte seja da aplicação do fundo, orientou e preparou evitando futuros questionamentos.

A controladoria geral ajudou muito, que faço até uma menção, porque foram muito proativos, no sentido de que auxiliaram para que fizéssemos os procedimentos corretos, tivemos muito contato com outras secretarias, como a Fundação Gestão Social, que tem uma experiência larga, dezenas de anos com transferências voluntárias, então um trabalho muito coeso para evitar qualquer tipo de problema. Mas não tivemos apontamento nenhum (S3).

Encaminhado para o final da entrevista com S1, em termos de pergunta abertas, foi questionado se dentro da visão e experiência profissional quais as maiores dificuldades enfrentadas, quais ferramentas de

gestão acredita ser mais assertivas para atingir uma governança de qualidade.

Então, eu tenho a seguinte pensamento em visão, e pelo sistema que a gente está indo, eu acho uma das coisas mais fundamentais, importante para uma gestão, enfim, é o planejamento não a curto prazo, sabe, que nós voltamos a falar do tal do planejamento, porque hoje é uma equipe que está aqui, amanhã é outra, e não pode a coisa ficar fragmentada, parar e toda outra gestão perder um ano, dois, quase pra começar a delinear os trabalhos outra vez, o senhor está entendendo o que eu estou tentando falar? como a gente mexe... só que dificilmente o gestor público, o secretário, o pessoal, tem essa visão, o que é uma pena, nós teríamos que ter essa visão de deixar facilitado pro próximo que vai assumir. De forma diferente em uma empresa particular já tem tudo delineado. Na pública, as pessoas, ao meu modo de ver ainda, elas procuram dificultar, sumir com as informações de computador, abaixar tudo, entendeu, deixar dificuldade para a próxima gestão, isso aí é um grande prejuízo para a comunidade e para a população. É necessário todo um gasto outra vez, até computadores, coisa, deixar tudo destruído, sem formatação. Eu acho que o principal seria isso, infelizmente falta essa consciência no gestor público, de deixar a coisa dos seus quatro anos alinhadinha e se possível para o mais quatro, para o próximo que assumir, se for ele melhor ainda, até para melhorar muito mais ainda essas propostas e se for um outro, já está o caminho andado, é só pegar dali e continuar desenvolvendo e oferecer esse serviço para a comunidade e para a população. Não deixar eles outra vez carentes mais um ano, dois, esperando a carroça andar depois (S2).

Um fator levantado por S1 é a diferença de gestão e a dificuldade quando se compara o setor público com o setor privado. Uma prática que no entendimento de S1 é ruim para a gestão pública é não seguir o planejamento de longo prazo. Além das questões já ditas anteriormente, S1 acrescenta que durante a transição de governo, quando uma equipe nova assume, a anterior apaga tudo que foi produzido anteriormente, dificultando para quem assume o acesso as informações e ao planejamento, e a nova demora até 2 anos para recuperar tudo que foi suprimido pela gestão anterior. Conforme explica S1, isto não ocorre na iniciativa privada já que existe uma visão de continuidade. A facilitação para quem assume é um vetor fundamental para governança esportiva na perspectiva de S1 pois cumpre com o planejamento de longo prazo.

Em harmonia com este entendimento S2 também depõe que a alternância de poder, especialmente com opositores políticos, gera interrupção do planejamento, razão pela qual o planejamento de longo prazo é uma tentativa de evitar essa forma de comportamento prejudicial.

Nós temos sim essa política e ela é importante, porque vai dar uma sequência no trabalho da própria Secretaria. Porque com a alternância de secretários, você tem um caminho já pra você estar seguindo. Então, é o crescimento em todas as áreas. Já em esporte não é diferente. O que acontecia muito, a gente prestava atenção, é que o fulano de tal, o XXX, ele não é do nosso lado político, ele fez isso, isso aqui. Então, não dava seguimento. Então, tudo que você fez dentro de uma Secretaria ou dentro de outra pasta não estava certo, porque pra ele é cômodo falar. Ele jamais vai ter a humildade de chegar e falar assim, olha, o XXX fez um baita trabalho, isso aqui está certo, nós vamos seguir, vamos continuar. Agora, isso aqui, nós não vamos fazer, vamos fazer diferente. Mas, o que eu fiz quando eu assumi a secretaria do esporte? O que estava certo, eu achava que estava correto eu dei seguimento. Eu não quis saber quem foi... Nós estamos aqui pra fazer esporte e não pra fazer politicagem (S2).

Em seguida S1 coloca uma segunda dificuldade ainda em termos de boas práticas de governança.

E uma outra dificuldade que eu acho grande, e eu também sinto isso, Caetano, é por parte da informática. A gente é muito defasado na parte de tecnologia, eu mesmo confesso que para a gente ter um básico do computador eu tenho dificuldades. Então hoje um profissional que não tiver a tecnologia dominada, ele vai ficar para trás em tudo, ele vai perder tempo, ele vai depender dos outros, ele não vai conseguir desenvolver os projetos. Então é outro aspecto, eu acho que qualquer gestão em secretaria hoje, ele tem que ter essa parte administrativa, ele tem que ter uma pessoa super expert em programas, em projetos, recursos que você tem que buscar e isso te dá um adiantamento grande nos seus projetos. Você não fica preso só no papel. Por exemplo, a nossa prefeitura hoje eu não posso levar mais nenhum papel lá. Tudo está em uma plataforma, desde um simples ofício até a solicitação de empenho, pagamento de nota, qualquer coisa que for fazer, entra na plataforma, scaneia, insere lá e tal. E eu confesso que já é um processo que eu estou tendo dificuldade. A gente tem dificuldade, não é que a gente não quer aprender, mas a gente tem que ver, colocar no caminho se é isso que a gente quer ainda ou não. Mas como você falou, o que era para melhorar? Eu acho que tem planejamento para longo prazo, para próxima gestão e essa parte de tecnologia, domínio total do profissional. Pelo menos um ou dois de cada secretaria tem que ter o domínio total da informática, da tecnologia, se não fica para trás nos projetos, nos programas, perde prazo, perde data (S1).

O domínio de **novas tecnologias** é encarado por S1 como essencial na própria eficiência da secretaria, seja no desenvolvimento de projetos, seja para angariar recursos, seja para economia de tempo (eficiência), em que no mínimo dois agentes públicos de cada secretaria devem ter conhecimento profundo. Ao confessar que não registra o conhecimento na área, identifica-

se de forma indireta a falta de treinamento para aqueles que exercem serviços públicos de gestão.

Em face da perspectiva de importância da parte administrativa, burocrática, uma nova pergunta surgiu para S1 quanto a necessidade de separar as funções do gestor político do gestor administrativo, hipótese defendida por Burguer (2004), Dimitropoulos (2014), bem como o que Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) denomina de gestão compartilhada.

Olha que interessante esse foi um tema que a gente discutiu, em verdade ficamos conversando. O nosso prefeito, por exemplo, o nosso prefeito e vice, eles falaram que os dois, no primeiro ano, eles fizeram uma gestão muito técnica, técnica mesmo, só de acerto, de regulamento, das normas, acertando problemas que a gestão anterior deixou negociando isso e aquilo, e nos últimos um ano e meio agora, nas últimas, partiram também a alinhada técnica-gestão política. Não adianta, hoje se você não tiver uma gestão política, você não consegue as coisas nada, só técnica você não vai pra lado nenhum, porque tudo hoje é política, tudo hoje é política (S1).

Nas palavras de S1 esta **divisão de tarefas (gestão compartilhada)** é salutar e de forma coerente com o relato anterior S1 narra que durante os dois primeiros anos do mandato do atual prefeito houve a necessidade de uma gestão mais técnica, definida por ele como ajuste de normas, regulamentações e acerto de “problemas” deixados pela gestão anterior, reafirmando a necessidade de continuidade das políticas públicas. Assevera ainda, que nos anos finais a preocupação foi mais voltada para atender aos interesses políticos.

Instado a se aprofundar no tema e explicar o que seria esta gestão política e como ocorreria essa separação de tarefas entre o gestor administrativo e o gestor técnico S1 passou a definir.

Então, você tocou muito bem no assunto, eu acho que não tem como, hoje você tem que ter um profissional, um gestor técnico pra coisa andar de acordo com o regulamento, com o tribunal de contas, de acordo com o Ministério Público exige, dentro das normas e outro gestor político, aquele que vai fazer, não só a questão política, quando eu falo, não é só a questão de recursos de deputados (S1).

A atividade do gestor administrativo (ou técnico) na visão de S1 nada mais é do que a literatura denomina de *compliance*. Ou seja, uma atuar ético, uma ação de conformidade com as leis e os princípios sociais. Em relação a

atuação ética, *compliance*, regulamentação, prática de conformidade, a revisão brasileira é unânime quanto a sua importância (IPIE, 2018; Mezzadri, Haas, Neto, Santos, 2018; IBGC, 2020; Sou do esporte, 2020) bem como aparece em manuscritos internacionais (Ferkins, Shilbury e McDonald, 2005; Parent, 2016; Blanco, 2016).

Com raciocínio similar S2 também defende a necessidade de divisão de tarefas clara entre o gestor político e o gestor administrativo, contudo, evidencia em sua fala que este papel deve ser desempenhado por seu diretor e demais assessores, portanto, subordinado ao secretário.

Com percepção um pouco diferente, C1 compreende de uma forma ampla que vários comportamentos do dia a dia são políticos, contudo, que não se deve ter pessoas politizadas exercendo cargos que definem ações institucionais.

O Tribunal de Contas é dividido em diretorias e coordenadorias. As diretorias estão vinculadas diretamente à questão administrativa, enquanto as coordenadorias estão vinculadas diretamente à questão de fiscalização. Quando a gente fala de questões políticas, o simples fato de a gente acordar, entrar no elevador e cumprimentar uma pessoa, é um ato político, é uma política da educação, da boa vizinhança. O que eu quero dizer com isso? Que tudo que a gente faz no nosso dia a dia está vinculado a relações políticas. Agora o que não pode ter são pessoas politizadas exercendo os cargos que definem ações institucionais. Porque dentro das administrações, o que a não pode esquecer é que eu não estou falando do que eu quero. Eu tenho que lembrar o que a população quer e almeja. Porque a gente recai naquilo que eu falei de governança pública (F1).

Para F1, exceto os cargos eletivos, todos os demais deveriam ser apolíticos, pois interfere no próprio conceito de governança pública.

Governança pública é tudo que a administração pública faz alinhada aos interesses da sociedade. Então, dentro das administrações públicas, nós temos os cargos eletivos, estes, sim, são inerentes a questão política. Agora, todos os demais cargos, nada impede da pessoa ter uma vinculação política, um agrado A ou B. Mas no exercício da sua função, das suas atribuições, ela tem que ser apolítica. Pega um exemplo. O que eu faço na auditoria do Tribunal de Contas. O cidadão ao se manifestar, ele faz um cadastro. Só que é o que eu falo para a minha equipe. A gente não tem que olhar quem fez. Porque na maioria das vezes, se a gente olhar quem fez, ele é vinculado a um partido X, a um partido Y, ele tem uma visão Y, uma visão X. Só que nós não estamos aqui recebendo uma remuneração por um cumprimento de uma atividade para olhar quem fez. Nós estamos aqui para desempenhar uma função e olhar os fatos. Olhar os fundamentos.

E olhar principalmente o pedido da sociedade frente à manifestação, o clamor dela (F1).

Concluindo a linha argumentativa, F1 enxerga que atualmente, devido a vinculações políticas os gestores deixam de atender as demandas da sociedade porque não se enquadra em sua visão política. Afirma que em seu entendimento os servidores públicos têm que estar o mais distante possível da área política. Justificando que precisam ter conhecimento, claro, do que ocorre lá fora, mas que no exercício das suas atribuições, eles têm que sempre olhar para o seu maior cliente, que é o cidadão. Contudo, se ao final não for possível desvincular uma coisa da outra, tem que ter atribuições bem divididas e bem delimitadas.

No contexto de S1 a gestão política não se restringe a busca de recursos financeiros e sim na divulgação dos programas, eventos, ações que são realizadas, chegando a citar redes sociais e mídias como os meios de traduzir essa publicização.

A fala de S1 responde a outro critério definido pelo IPIE quanto ao uso de plataformas digitais de divulgação como instrumentos de comunicação. No caso de S1, este assume que tem dificuldades nessa divulgação e entende que se restringe a mídias sociais e imprensa.

Para gestão política, divulgar esses eventos, o sucesso dela ou não, o que vai significar isso pra frente, o benefício dessa atividade que está tendo hoje, que vai deixar de amanhã ou depois, um monte de gente procurar os hospitais, as filas, os lugares. Então, essa visão política que eu falo, não só essa política de recursos, só financeiro, eu falo essa questão, e é uma dificuldade que muitas pessoas têm, e eu mesmo confesso que as minhas ações, meus programas, todos os meus eventos que eu faço, eu ainda estou defasado, eu preciso divulgar mais, pôr na mídia, Instagram, a gente tem, não sei o que, a gente tem umas dificuldades em trabalhar com isso, mas é o que gira hoje, é o que vai divulgar, é o que vai fazer o sucesso da sua atividade, é o que a população vai ver, se você não divulgar, não é visto, se você não fez, fica escondido. Então, eu acho que tem que aliar isso aí, sabe, gestão política dessa divulgação em massa das suas atividades, mas a técnica, sem dúvida alguma, é importante pra não sair fora das linhas das ações, eu penso dessa forma (S1).

Para F1 a divulgação não se restringe e nem deve se limitar a mídias sociais, e sim, atendendo a transparência devem ter plataformas próprias do órgão público. O entrevistado enxerga com certo receio a utilização de mídias sociais visto que são informais.

As administrações públicas, quando se fala de administração pública tem que pensar em uma certa formalidade que nós estamos procurando quebrar hoje no serviço público. O que eu quero dizer com isso? Hoje precisamos usar as mais variadas ferramentas de comunicação para alcançar a população. Mas, eu acredito que essas ferramentas, elas servem para impulsionar a transparência pública, mas, elas não devem ser utilizadas como ferramenta oficial de comunicação. Eu acredito que as ferramentas oficiais de comunicação devem ser os portais de transparências alocados no site das administrações públicas, porque nem todo mundo usa Facebook, nem todo mundo usa Instagram, e nem todo mundo tem acesso àquele tipo de linguagem (F1).

Mesma fala de F3, no sentido de que as redes sociais são importantes, contudo não são suficientes.

Acredito que as mídias sociais são importantes sim para a divulgação, contudo, não devem e não podem substituir os canais próprios que o órgão deve manter para transparência (F3).

O entrevistado não descarta o uso das mídias sociais, porém, entende que elas são uma forma de instigar, impulsionar as pessoas a buscar maior riqueza de detalhes e informações em seus canais oficiais de comunicação.

Mas eu entendo que assim, se o XXX fez uma licitação para comprar um livro, essa licitação, ela deve estar no portal de transparência. Isso é obrigatório. Mas eu entendo que o XXX pode utilizar aquelas outras ferramentas adicionais, Facebook, Twitter, etc, da seguinte forma: "Prefeitura gestada pelo prefeito Cristiano, adquire livros, quer saber mais? Acesse o nosso portal de transparência". Portanto uma forma de você criar um ciclo, de instigar a população a buscar informação pública. Mas eu sustento que todo e qualquer veículo de comunicação para dar transparência, ele é fundamental, qualquer que seja ele. Mas ele não pode substituir os veículos oficiais. Por que que eu digo isso? Tem município que não publica a edital às vezes da licitação, e eu digo aqui enquanto ouvidoria, aí vem uma pessoa e fala, XXX, eu gostaria de reclamar aqui na ouvidoria que o município X não publicou no portal de transparência o edital na licitação que eles vão fazer. Aí eu entro em contato com o gestor, o gestor fala, não, mas a gente anunciou no nosso Facebook. Mas o Facebook não é a ferramenta de comunicação institucional. E isso acaba sendo visto como uma certa burla à transparência pública (F1).

De outra lógica, F1 também discorre que é necessário utilizar uma linguagem mais compreensível nos portais de transparência, mais próxima do cidadão.

Agora, claro, eu entendo que os portais de transparência eles deveriam ter uma linguagem muito mais cidadã. Para que ele fosse de mais fácil compreensão para a sociedade. Porque quando tu coloca no portal de transparência “restos a pagar”, nem todo mundo sabe o que é o resto a pagar, a população não compreende (F1).

Para F2 apesar de ser interessante a divulgação de informações nas mídias sociais, deve-se ter muita cautela no direcionamento de informações nas chamadas *fake news*.

Então, o que acontece? Depende muito de quem trabalha essa mídia social. De repente a notícia pode chegar lá de maneira completamente distorcida. Completamente. Aqui, por exemplo, na ouvidoria do Ministério Público, quem que faz a minha mídia? Eu e a equipe que me assessora, então, nada é distorcido. Agora, com relação aos outros. Veja, por exemplo, no país a proliferação da tal da falsa notícia. É, a fake news, isso é um exemplo.

(...)

“Mas eu falei isso e publicaram aquilo”. Então causa toda aquela celeuma...isso é muito ruim. Você tem que educar e não desinformar ou deseducar. É isso que tem que ser visto. Agora, a mídia, ela é interessante? Ela é, até como forma de trazer o povo para o conhecimento, para a atualização. Volto a dizer, depende muito da maneira como essa mídia é trabalhada, porque se houver interesses escusos...não tem o que fazer. Ao invés de informar, vai desinformar e vai dar problema (F2).

Com este raciocínio, S2 reitera que as atividades da secretaria estão presentes nas redes sociais, mas também em plataformas específicas do município.

Eu acho que isso importantíssimo e o Facebook e o Instagram são ferramentas que nos ajudam a divulgar muito. A Secretaria de Esporte e a Prefeitura, tem o site também. Na Secretaria, nós temos também o nosso site, temos o Instagram também. Na Secretaria de Esporte tem uma professora, atleta esportiva, que cuida especificamente da divulgação. Nós temos todas nossas atividades divulgadas. Agora não, por causa do período eleitoral, então, nós tivemos que ir lá no sistema retirar. Mas nós temos tudo o que nós oferecemos para a população, horário, local, telefone, tudo feito também pela rede social (S2).

Todavia, entende S2 que após a atuação do IPIE da UFPR tomaram consciência da importância de maior alcance dos projetos desenvolvidos pela secretaria, incluindo a criação de uma assessoria de imprensa.

É projeto nosso também da necessidade da Secretaria de Esporte ter uma assessoria de imprensa aqui dentro. Pra quê? Pra ir nos projetos, divulgar, porque nessa pesquisa que teve do IPIE da Universidade Federal, que fez praticamente um, eu costumo falar,

um pente fino, né? Dentro de todas as secretarias, né? A secretaria nossa foi esse um ponto que nos chamou a atenção, foi isso aí. Apenas 20% tinha conhecimento, 17% parecia alguma coisa, do que nós oferecíamos para a população. Então é muito pouco. E aí foi que nós começamos, então, a estar divulgando, mas nesse caso nós precisamos melhorar muito (S2).

Para S2 uma variável importante para o esporte no futuro será a escola, segundo ele, atualmente as crianças permanecem entretidas com outras atividades que não o esporte e a atividade física em si, merecendo atenção do Governo Federal e Estadual.

A gente tem que pensar no futuro. Eu sempre falo que eu tenho filho, tenho neto, sempre estive no meio do esporte e das crianças e nós vivemos um momento muito difícil com relação ao esporte. A gente tem notado que a educação, a escola vai ser um fator fundamental dentro da sequência do esporte daqui a 15, 20 anos, não é? Porque as crianças, nós oferecemos tudo aqui praticamente: natação, hidroginástica, xadrez, ciclismo, atletismo, futsal, vôlei, um monte de atividades. Mas é difícil você estar trazendo as crianças, elas estão entretidas em outras coisas, não é? Então, precisa ter realmente alguma ação, principalmente a nível de governo federal, estadual e talvez uma campanha até de conscientização pra que os nossos professores se atentassem um pouquinho mais com as crianças, principalmente na área de educação física dentro das escolas e que realmente desse atenção especial pra aquelas crianças. Porque hoje é muito difícil o professor dar uma aula de basquete ou futsal, por exemplo. Então, é uma preocupação muito grande (S2).

Na visão de S2, prospectando o futuro, os espaços de práticas esportivas estarão vazios diante do desinteresse, sendo imprescindível despertar na infância.

Porque nós corremos risco que, infelizmente, daqui a 20 anos, essas praças esportivas que nós temos aqui, tô falando direcionado para nossa realidade, mas eu acredito que isso ocorra em geral, esses meus campinhos, nós temos 9, 10 campinhos aqui, praças esportivas, infelizmente, talvez não seja utilizado mais como se deveria. Então, precisa ter uma conscientização muito séria, porque as crianças tão ficando longe da quadra, do campo. Então, a gente precisa tá pensando realmente e essa política de planejamento ela vem de acordo com o que a gente tá falando aqui, que é pensando lá na frente (S2).

Em relação a este resgate das crianças, entende S2 que mesmo em seu município que é menor se comparada a uma grande capital há um distanciamento das crianças do esporte, sendo necessário esse resgate, especialmente para os mais carentes.

Eu estou percebendo que está tendo um distanciamento das nossas crianças com o esporte alguns têm muitos e outros não têm. Então, a gente tem que se preocupar, porque, é que nem eu falei, nós oferecemos tantas coisas aqui e a dificuldade que nós estamos tendo, eu acho que os outros municípios também, não um município pequeno, uma cidade pequena, porque ela tem menos atividades do que um município grande. O que nós temos aqui, parece que é bastante, mas a nível de Curitiba, não é? Que é uma capital, uma cidade, ele tem muito mais do que nós temos aqui, então, a gente precisaria pensar em alguma coisa para estar trazendo, ir ao encontro com essas crianças, principalmente as mais carentes, que não têm condições de estar vindo até os projetos (S2).

Conclui sua fala, S2, responsabilizando em parte a tecnologia, e entendendo pela necessidade de maior compromisso dos professores de educação física, mas também de maior respeito das crianças para com os educadores e a necessidade de retomar os jogos escolares.

Tecnologia e também a falta de interesse de alguns professores. Sobre os professores concursados, que às vezes não tem comprometimento com a criança. Não generalizando. Porque antigamente, na minha época, a gente estudava a educação física dentro do colégio. Ela era primordial. O professor de educação física era respeitado mais que o diretor. A gente fazia atividade física, corria, fazia exercício físico, jogava basquete, futsal, tudo. Na interclasses, jogos interclasses, e hoje isso praticamente acabou, os jogos escolares na fase municipal.

(...)

Nós tivemos que ligar para o diretor do colégio para entrar nos jogos. Falei “meu, mas como é que pode? Você que é um colégio tradicional, não é? Você não entrou com uma equipe? Um time de futebol? Desconversou o rapaz. Não faz isso. E tinha acabado a inscrição. Aí a gente conseguiu, então, convencer para que entrasse. Então, não tem mais aquele, infelizmente, comprometimento com a criança. E quem perde com isso? É a criança, o jovem, que vai perder aquilo que nós tivemos, que eu tive de poder estar ali. E hoje eles têm tudo para isso. Os municípios oferecem muita coisa. Precisaria, eu acredito, que uma campanha que deveria ser a nível paraná (S2).

A este respeito, e uma possível resposta para a aparente desmotivação dos professores citada por S2, talvez seja respondida por S3. Segundo este, apesar de possuir um número considerável de professores, muitos deles estão com a idade avançada o que impede a realização de projetos dos quais se exige mais fisicamente.

Nós usamos muito os nossos professores. A dificuldade que a gente tem é, assim, a carreira está envelhecida, então, tem muitos professores já na beira da aposentadoria. Então, você não

consegue colocar um professor numa aula de ginástica, três, quatro aulas, porque ele não vai conseguir, por conta das limitações físicas dele. Então, você tem que fazer, uma adequação das atividades ofertadas diante disso (S3).

Um recurso interessante adotado por S3 para contornar essa dificuldade, foi a contratação de estagiários pra atuar sob a supervisão do professor.

Sentimos muita diferença, por exemplo, quando a gente teve no XXX um estagiário junto com o professor, que estava acompanhando. O menino tinha 20 anos, na flor da idade, fazendo atividade física, cativando todas as senhoras, os homens, e aquilo lotou, porque não tinha um professor com aquela característica. Temos por exemplo, projetos no final de semana com os parques, com esportes, e fazemos as atividades, mas elas não têm tanto apelo por falta de um profissional dessa característica. Então, com certeza, isso auxiliaria um professor, um projeto, porque tem toda a questão da legislação, que você não pode contratar fora de concurso público (S3).

Percebeu-se nas oitavas que órgãos de controle avançaram em muito dentro do seu papel de fiscal. Hodiernamente eles vão além de um simples analista de ritos definidos pela lei, passando a apreciar quais políticas públicas estão sendo adotadas, se boas práticas de governança são utilizadas pelos municípios.

Ao tratar do **compliance** F1 esclarece que se está falando de conformidade com as regras, conformidade com as leis, conformidade com tudo que é o objetivo tangível da administração pública, e que deve ser apreciado em diversos aspectos, como o cumprimento de uma obrigação legal, o cumprimento de uma obrigação financeira. Para F1 o **compliance** vem para poder estabelecer uma cultura organizacional que promova um crescimento sustentável, por exemplo.

Um segundo depoimento que explorou a importância do **compliance** foi a de S3, o qual descreve uma das boas práticas implementadas no município quanto a definição de critérios de pontuação para definir as datas das corridas.

Quando a gente chegou em 2017, as corridas de rua de Curitiba eram feitas por meio de uma apresentação de propostas em ordem cronológica. Então, quem chegava primeiro apresentava a sua corrida. E ainda além disso, eles utilizavam um critério de temporalidade. Por exemplo, para você, se fosse abrir uma empresa hoje, você não poderia nunca conseguir ganhar porque

existia um critério de historicidade, se outro tinha oito anos, por exemplo, de empresa, ganharia de você está começando agora e não conseguiria pontuar. Nós criamos um edital de chamamento público, e como na época ainda não existia a questão do fundo municipal de esporte (hoje podemos receber recursos é uma das outras dezenove fontes, que eu citei). Então lançamos um edital, em que apresentava para as empresas todas as datas, e realizava uma avaliação das empresas. Como começou do zero, no primeiro chamamento não tinha isso. Mas, assim, a partir do segundo, os itens que as empresas deixaram de cumprir, por exemplo, de entregar as guias do ISS pagas, dois dias antes nas finanças, a contratação de monitores capacitados pela SETRAN, eles iam perdendo pontos, e isso seria o que eles levariam para o outro ano como critério de desempate. E nesse primeiro ano, e nos anos subsequentes, não podemos receber recursos. O número de datas foi crescendo, nós tínhamos algo em torno de 40 datas, e hoje estamos com mais 7, 10 datas hoje. Então dá quase duas corridas por final de semana. Então colocamos como critério, por exemplo, fazer uma apresentação de propostas de doação de 100 camisetas para o projeto das crianças valem 5 pontos, 50 cones valem 5 pontos, tantos lanches para as crianças valem 5 pontos, medalhas para os projetos sociais mais tantos pontos. O processo ficou mais transparente e ao mesmo tempo ofertou uma equidade na disputa, uma igualdade de condições com retorno, com uma contrapartida social para os projetos de atendimento de crianças. Então as águas eram utilizadas para os infantis, os lanches também, as vezes a gente colocava a camiseta. Conseguimos uniformizar o nosso projeto esportivo com as camisetas que vinham do editorial de chamamento público. Então sem poder receber recurso, nós recebíamos itens que eram utilizados como pontos na disputa. No segundo ano, por exemplo, se o interessado tinha que ganhar os pontos que ele tinha perdido (S3).

Utilizando conceitos de sociologia, S3 entende que por ser a secretaria de esportes a que possui mais força, mais capital dentro do campo, cabe a ela fazer o papel de articulação.

Nós temos 68 entidades comunitárias, pessoas que são das entidades recebem materiais esportivos, recebem capacitação, e nós organizamos torneios para eles. São abnegados, pessoas que querem trabalhar com esportes, naquela quadrinha de areia, lá no meio da comunidade, que tem toda a condição de fazer algo onde o braço da secretaria não chega. Nesses locais, também há parcerias com o SESC. Mas eu acho que o que é mais importante, assim, que eu vejo, foi formalizado pelo decreto do prefeito, é esse conceito da rede esportiva. Porque não deixa de ser uma rede esportiva esse edital de chamamento público quando você chama todos os atores para discutir o processo, você mostra para eles que o formato de negócio deles vai auxiliar pessoas carentes, projetos sociais. Então, essa aproximação das pessoas, tendo, e aí vamos usar um pouco de Bourdieu. Tendo como os capitais envolvidos dentro do campo, as pessoas que têm mais capitais, no caso da Secretaria, fazendo esse poder de articulação, aproximando as pessoas para que elas possam interagir e melhorar a eficiência do serviço, seria muito difícil para a prefeitura sozinha fazer tudo isso (S3).

Para ilustrar a importância do *compliance* F1 cita a prevenção de problemas, por intermédio de um mapeamento de risco, mapeamento de processos, que nada mais são do que modalidades de *compliance*. Por isto, entende F1, que quando a administração pública busca pegar toda a sua estrutura, todo o seu funcionamento, e organizar de uma forma técnica e legal para boa prestação do serviço público, a exemplo do próprio planejamento estratégico é uma forma de implementar o *compliance*.

Ao explicar a origem da palavra F1 revolve as questões bancárias.

Ela tem origem no inglês, em *to comply* que é a conformidade, o concordar, o obedecer, ou seja, estar de acordo com algo. Se eu não estou equivocado, ela vem da questão bancária, dos registros bancários, ou seja, que teria que estar tudo de acordo financeiramente. Então, quando a gente fala e traz a ideia do *compliance* para dentro da administração pública, nós estamos falando em estar de acordo com a transparência pública, em estar de acordo com o desenvolvimento das atividades pelos servidores em conformidade com o que diz a lei. Nós estamos falando na conduta dos servidores estar de acordo com o seu código de ética. Quando se fala em *compliance*, é dizer que eu vou gastar X e eu gastar X e demonstrar que eu gastei X. Quando a gente fala em *compliance*, eu estou dizendo que eu vou organizar tudo aquilo que eu quero, almejo, espero e desejo dentro de uma estruturação de conformidade, para falar, sociedade, “esse é o meu carimbo do que eu quero fazer, me cobre”. Então, deixar a gestão pública conforme o que a sociedade espera (F1).

Sobre as estratégias e políticas de *compliance* F1 afirma que as administrações públicas, “não podem, não devem e não vão conseguir caminhar adequadamente se não tiver uma boa estratégia de *compliance*”, razão pela qual devem existir **regulamentações** de suas práticas internas. O discurso de F1 quanto instituição de um atuar ético está de acordo com o que Burguer (2004) preconiza, e as regulamentações também são previstas como práticas de governança por Bayle (2005) e Garcia (2008). A análise de conformidade (*compliance*) é um dos quatro fatores indicados por Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) para avaliar a capacidade de governança esportiva.

Além disto, para Candeloro, o termo *compliance* é compreendido como ações regulamentadoras as quais homologam as boas práticas corporativas e, igualmente, sancionam aqueles que a violam. Em outras

palavras, ao confirmar que determinada ação é uma boa prática, ela deve ser regulamentada no âmbito a entidade. (Candeloro, 2012).

Especificamente quanto a regulamentação, F1 esclarece que a falta de regulamentação por parte da administração torna uma lei ineficaz. Para compreender relembra a Lei de Acesso a Informação, a qual entrou em vigo em 2011 e definia que os órgãos públicos deveriam regulamentar seu funcionamento. Ocorre que passados quase 11 anos, aproximadamente 30% dos municípios paranaenses ainda não regulamentaram. Um segundo exemplo mencionado por F1, é quanto a existência de uma lei estadual que obriga todos os supermercados, a partir de 4 caixas, terem um caixa e um empacotador visando gerar emprego e renda. Apesar da existência da lei ela não tem eficácia prática, não se torna uma realidade porque a sociedade desconhece, contudo, quando tem acesso a informação e cumpre seu papel os resultados são excelentes.

O cidadão, quando ele se manifesta, ele não é um chato, como uma maioria de gestores públicos veem ele quando faz várias reclamações. Ele é um cidadão que está exercendo o seu direito. Se você procurar Cristiano, nós temos uma matéria no site, no link de pesquisa da internet, chamado "líder em reclamação no Paraná". É um rapaz que em um ano, em dois anos, ele fez, se não me engano, mais de 150 mil reclamações à Prefeitura de XXX. Ele não é candidato a nada, nunca foi. E perguntaram para ele o que ele estava fazendo, ao que ele falou: "estou exercendo a minha cidadania". O gestor público tem que entender que se o cidadão se manifesta, é porque algo não está em conformidade com o que a sociedade espera. O gestor público tem que entender que a sua governança pública, se o cidadão está reclamando demais, ela não está em conformidade com o que o cidadão deseja (F1).

Em relação a regulamentação, a fala de S3 é interessante na medida em que não apenas a regulação de protocolos internos, mas a aprovação de leis que auxiliem vida do gestor são de extrema importância. A exemplo de leis que facilitem o patrocínio de eventos esportivos, que facilitem a doação de materiais esportivos, de uso de parques, para credenciar profissionais de educação física para atuar em projetos:

Nós tivemos agora também aprovada uma lei que flexibilizou os patrocínios esportivos, fazendo com que facilite a vinda de eventos. Muitas vezes havia dificuldade, porque a lei negava, por exemplo, patrocínio pontual em um evento, e agora a gente conseguiu também sancionar essa lei que facilita a questão dos patrocínios

esportivos. Uma lei feita em parceria com um vereador é a lei chamada Banca do Esporte, para você formalizar também campanhas de doação de materiais, de tênis, de roupas, isso para favorecer também as políticas sociais dentro desse conceito de rede, juntamente com a Fundação de Ação Social, e fazer com que as pessoas que não têm acesso às vezes aos implementos. Vou dar um exemplo, nós fizemos uma quadra de padel, que muitos criticaram, mas sem saber que ali tem todo um trabalho com a federação em que a gente vai popularizar o padel. E além disso, uma última lei também, tem mais duas leis que estão para ser aprovadas, principalmente na utilização dos parques e na questão do credenciamento dos profissionais de Educação Física, na oferta de serviços, de atividade física, e no caso, na manifestação do esporte para toda a vida. Tem uma outra lei também, que foi a Lei do Parque, porque foi até uma briga muito grande com a classe médica, porque existia uma lei que impedia o acesso em Curitiba sem que houvesse a exigência de um atestado médico, mas nós entendemos que o parque é um instrumento utilizado mundialmente e que ele favorece a entrada das pessoas na atividade física. E logicamente, eventos, episódios que possam vir a ocorrer, por exemplo, o óbito, são muito menores do que os benefícios das pessoas que se facilitarmos o acesso terão ao adentrar uma atividade física. Então, são várias leis que nós deixamos e acredito que isso é deixar um legado, porque, na verdade, as pessoas passam, os gestores mudam o ciclo, mas deixar leis aprovadas nos garante que os próximos gestores vão dar continuidade ao trabalho (S3).

Para F2 a regulamentação não pode ser um excesso, um travamento, uma burocracia excessiva que no seu entendimento deveria ser enxuto.

Eu sou contra a burocracia. Ela é exagerada. O nosso arcabouço legal é uma coisa inimaginável. Você não consegue ter ideia do tamanho do nosso poderio legal. E isso é muito ruim, porque você se perde no meio disso. Agora, regulamento, lei, portaria, instrução normativa, resolução, quer dizer, isso tem que funcionar de uma maneira lógica e que venha a facilitar o trabalho. Por exemplo, tem um regulamento? Tem. Você lê o regulamento e não entende nada, aí tem que fazer uma portaria para entender esse regulamento. No Brasil tem que fazer regulamento para explicar a lei. Porque a própria lei já não se explica? Por que tem que ter um regulamento? Daí aplica-se a lei, mas a lei não é autoaplicável? Por quê? Porque depende do regulamento. Eu sou a favor, sim, de um trabalho rápido e desburocratizado. O exagero é horrível. Então, tem que ter regulamento? Tem. Mas não pode ser nada exagerado. Não como é nos dias de hoje. É resolução em cima de resolução. É lei em cima de lei. Uma lei revoga a outra, muda aquela e você não sabe mais o que vale e o que não vale. Então, teria que fazer o quê? Enxugar isso. O Brasil tentou, com aquele ministro Ary Beltrão, que fez muito tempo isso, a desburocratização (F2).

Com relação a destinação de recursos, para S3 existem duas grandes áreas que possuem orçamento vinculado e que facilitam a busca por

recursos e ganham notoriedade por isso (saúde e educação). Por outro lado, entende que o esporte tem muito campo para avançar.

As áreas que têm hoje maior notoriedade são as áreas que têm o orçamento vinculado, que é a saúde e a educação. Elas têm todos esses sistemas aprovados por lei, todos esses instrumentos aprovados por lei. E isso dá para essas áreas garantias até de importância perante a sociedade. E é o que temos que buscar, porque eu sou muito crítico em relação a isso. Eu acho que o esporte ainda não está no 2% que ele pode entregar. Ele está muito mal na minha concepção. Nós temos que ser uma área poderosa. Nós temos muita condição de fazer com que os projetos aconteçam. Para isso, precisamos mostrar competência, montar articulação política, aprovar leis, trazer a iniciativa privada, é mostrar que o esporte é um indutor da economia e para isso você precisa que os patrocínios aconteçam. Tem que mostrar que o esporte pode auxiliar nas políticas de ação social, nas políticas de segurança, mas não de maneira vazia, como muitas vezes foi feito, utilizando o jargão de que “esporte tira das drogas”. O tirar das drogas não é com o esporte, o tirar da droga é saúde pública. Nós temos que fazer políticas para fazer com que as crianças evitem se tornar usuários de drogas. Para que as crianças, através do esporte, entendam que estudar é importante. O esporte não melhora o rendimento acadêmico de ninguém, ele melhora, o comportamento dentro da sala de aula, porque o menino não quer perder o treino. Então, ele respeita o professor, ele se condiciona àquilo, porque ele não quer perder o treino. Isso é importante? É importante. Mas por que não, então, pensarmos em política desde as fases iniciais, tendo o esporte como um vetor de grande formação de caráter dessas crianças? E vem muito ao encontro do entendimento de que a área de esporte tem que ser respeitada (S3).

Os órgãos de controle ingressam no mérito da prática da gestão pública, no sentido de entender se a implementação de uma Ouvidoria, por exemplo, é uma mera formalidade cumprida pelo gestor para conseguir um recurso público, e, assim, um link relegado a um canto da página da internet, ou, se realmente existe um canal de comunicação aberto, de simples utilização, com linguagem fácil em que o cidadão mais simples e com menos recursos consegue acessar e se manifestar.

Porque o tribunal de contas ele é tido por alguns juristas, por alguns doutrinadores como um braço do legislativo. Mas na verdade o tribunal de contas ele não é um braço do legislativo, ele é um órgão um técnico de controle externo que com informações técnicas faz um juízo de valor para que o legislativo, que é quem compete fiscalizar o executivo e não ficar criando lei como a maioria das pessoas acabam por interpretar. Então dentro dos seus pareceres técnicos, ele mudou, e hoje está olhando o atingimento de políticas públicas. Porque o tribunal de contas viu que não bastava olhar para Constituição e ver que tem que investir X em saúde. É muito

fácil entender que tem que investir X em saúde e a pessoa investir. Porque gastar recursos é muito fácil. Mas será que aquele valor que foi gasto atingiu o fim proposto e as demandas necessárias da sociedade? Então o tribunal de contas começou a olhar para as políticas públicas de um modo geral. E o tribunal de contas no desempenho das suas atividades hoje ele está muito galgado, principalmente nos objetivos sustentáveis da agenda 20 30 (...) Ele vai identificar se as políticas públicas realmente estão chegando na ponta (F1).

Alguns exemplos bem lúcidos quanto a atuação dos órgãos de controle e sua nova perspectiva de verificar o atingimento ou não das demandas públicas é descrita pelo entrevistado F1. Ele cita que o tribunal de contas tem feito auditoria nos presídios, tem verificado a proteção e garantia dos direitos das mulheres, inclusive com a implementação de um canal de denúncia de assédio moral, sexual, racial e todo tipo de discriminação.

Ainda, o órgão de controle tem feito auditorias relacionadas ao meio ambiente, ou seja, ele não está hoje adstrito para aplicação do recurso público, e sim, se o dinheiro aplicado está retornando como um serviço público de qualidade à sociedade. Um outro exemplo interessante é a verificação da qualidade da merenda escolar, pois quando faz a verificação da merenda escolar, ela não está observando só a entrega, ela está comprando se quando o gestor diz que vai comprar bolacha com tal qualidade se na escola chegou exatamente esta bolacha para as crianças. Lista ainda como exemplo a presença de nutricionistas na confecção de cardápios, a aquisição e disponibilização de livros na biblioteca, dentre outros.

Em síntese, os órgãos de controle ultrapassam a ideia de só verificar se as etapas formais de um processo de licitação foram preenchidos, pois aprecia se a população está sendo adequadamente atendida.

Um tema apontado por F2 foi a prática de **Accountability** o que na opinião dele, para os órgãos públicos, é exercido pelas corregedorias.

As corregedorias existem para isso. E eu penso que, cada vez mais, tem que ser assim. Por exemplo, aqui no Ministério Público. Eu não posso aqui fazer o papel do corregedor e vice-versa. Eu tenho a minha atribuição e ele tem a dele. Agora, tem que existir um órgão correcional que seja sério. Não pode simplesmente “mas veja bem, mas é um colega”... Isso não é o caso. O órgão tem que ter autonomia. Errou, vai ter que responder por isso. O órgão correcional tem que ser autônomo, tem que ser independente e tem que ser livre...livre de amarras, livre de política. Senão não

funciona. Porque não adianta também no município você ter um órgão correcional, ou na prática uma controladoria, por exemplo, sem ser um órgão severo. O próprio nome diz, controladoria, órgão corregedor (F2).

Em conclusão, para F2 além de existir, também deve ter autonomia para atuar e corrigir falhas identificadas.

6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Após análise detida e cautelosa do marco teórico, da revisão de literatura, das entrevistas realizadas, e mais do que consta na presente tese, à guisa de conclusão, temos os seguintes achados:

- **Transparência:** a literatura maciça e com maior ou menor intensidade os agentes entrevistados concordam com a importância de dar publicidade aos seus atos. Todavia, alguns não compreendem qual finalidade a transparência visa atingir, a ponto de entender que simplesmente serve para que os órgãos de controle exerçam fiscalização, como preenchimento de protocolos ou como instrumento dos “opositores”. Neste sentido não basta inserir um *link* isolado num sítio eletrônico, de entendimento complicado, sem acesso para todo e qualquer cidadão. Do mais intelectualizado ao analfabeto, todos devem ter igual oportunidade, e para tanto, a gestão pública deve: i) ofertar mecanismos de acesso fácil, simplificado e utilizando de canais oficiais a exemplo do Portal da Transparência, Canal de Ouvidoria, dentre outros; ii) a publicidade dos atos podem ser fomentados pelas mídias sociais mas nunca exclusivamente; iii) utilizar de linguagem acessível, de fácil compreensão, que expliquem conceitos técnicos; iv) permitir acesso presencial ou online; v) desburocratizar acesso a informação; vi) regulamentar a Lei nº 12.527/2011; vii) orientar os gestores que a transparência tem como escopo além do acesso a informação prevista em lei, permitir que o cidadão acesse os seus direitos e, evitar, reclamações injustas contra a própria administração, pois, ao entender as

tramitações protocolos e trâmites o cidadão deixa de reclamar e cria vínculos de confiança com a gestão pública, conferindo legitimidade.

- **Planejamento, Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico:** na unanimidade todos entendem a importância de desenvolver um planejamento estratégico (longo prazo) em que conste missão, visão, valores, o mapa estratégico, que disponha das metas, indicadores e outros. Contudo, de forma prática, um planejamento genérico que não seja desdobrado em ações específicas dificilmente trará algum resultado. Além disso, outros fatores podem prejudicar a execução do planejamento a exemplo do “**fator político**” que surgiu como uma descoberta na presente tese o que leva a falta de autonomia do titular da secretaria para montar e gerir sua equipe e a imposição de servidores desmotivados, além da dificuldade de execução em anos de eleição, associado a falta de continuidade de programas e projetos. Para tanto, para muito além de exigir a instituição de um planejamento formal, a gestão também deverá: i) implementar em todos os setores e departamentos, como desdobramentos do plano estratégico, o plano de ação e o plano de trabalho constando ações concretas, cronogramas, fonte de recursos, acompanhado de divulgação periódica de quais foram atingidas; ii) o secretário deve possuir autonomia para montar a equipe que irá prestar serviços na pasta, com ampla divulgação de quem são os integrantes, o que cada um faz e sua experiência na área de esportes, se possível, regulamentando o perfil dos integrantes e a respectiva nomeação; iii) para algumas ações e

modalidades específicas realizar a contratação de professores terceirizados de forma a atender as demandas da população ou estagiários no caso de carreiras já envelhecidas; iv) criar ferramentas legais além do PPA e LDO para impedir que programas sejam descontinuados ou interrompidos devido a mudança de governo; v) implementar ferramentas legais que punam rigorosamente, servidores que suprimam dados, informações, projetos durante transição de equipes; vi) flexibilizar cronogramas e execução de projetos/programas em anos eleitorais, proibindo a politização de servidores que não estejam concorrendo a cargos eletivos; vii) instrução para os servidores entendendo o que é a missão, a visão, os valores e o mapa estratégico da secretaria; viii) um bom planejamento cumpre o que promete, portanto, os órgãos de controle e os cidadãos devem ser incentivados a verificar se os gastos estão de acordo com o que foi programado e se os objetivos estão sendo cumpridos, ix) o plano municipal de esporte de longo prazo deve ser aprovado por lei, assegurando maior segurança e estabilidade.

- **Sistema Municipal de Esporte:** a criação por intermédio de lei de um sistema esportivo em que são definidas as competências de cada um dos atores, além de oferecer perenidade para os projetos, facilita a atuação do gestor, e a manutenção de um planejamento. Dentro do sistema, a depender da realidade de cada município, podem ser criadas redes que nada mais são que a interação entre as secretarias e o terceiro setor;

- **Arcabouço Jurídico:** uma variável que atraiu atenção é a existência no município de uma série de leis que facilitem a vida do gestor esportivo, a exemplo de uma norma que facilite o patrocínio de eventos esportivos, que regulamente e promova o uso dos parques, que permita a realização de campanhas de doação para pessoas carentes ou de doação de materiais esportivos, credenciamento de profissionais, dentre outras. Este arcabouço legislativo também é fundamental para a regulamentação, tópico explorado mais à frente.
- **Corregedoria, Ouvidoria e Controladoria:** tanto os manuscritos brasileiros como a totalidade dos entrevistados enxergam a estes órgãos de fiscalização e controle dentro do próprio município como práticas positivas. Não obstante, ficou evidente o pouco uso da ferramenta de Ouvidoria pela população, parte disto pode ser explicado pela falta de conhecimento ou por ser algo de difícil acesso para o cidadão. Nesta linha, importa registrar que por orientação do Tribunal de Contas todos os municípios devem implementar especificamente Ouvidoria e não outro canal de comunicação (a Lei 13.460/2017 fala em canal de comunicação). Destarte, para maior efetividade prática tem-se que: i) a Ouvidoria deve ser amplamente divulgada em todos os canais possíveis; ii) o atendimento da ouvidoria deve se de fácil acesso, por meio virtual, telefone ou presencial; iii) a resposta aos atendimentos devem obedecer a previsão da Lei 13.460/2017 a qual trata da participação, proteção e defesa dos usuários do

serviços públicos; iv) implementar nos diagnósticos dirigidos as secretarias de esportes, perguntas quanto ao cumprimento da Lei 13.460/2017.

- **Conselho Municipal do Esporte:** diversas vezes aparece como importante prática de implementação de políticas públicas na revisão. Em relação aos entrevistados alguns enxergam com desconfiança, pois entende que se for composto por adversários políticos podem prejudicar o andamento da secretaria, já outros encaram como algo positivo desde que composto por aliados. Sem dúvida, a instituição de Conselhos Municipais Esporte é o ápice da participação pública na instituição de políticas públicas, contudo, alguns cuidados devem ser tomados: i) não deve ser composto por apadrinhados políticos, e sim, pela pluralidade de representantes na área do esporte que possuam identidade com o município, que participem efetivamente das atividades, tenha conhecimento e as habilidades necessárias, critérios que podem constar do estatuto do conselho; ii) participação obrigatória dos membros de cursos que habilitem para atuar como integrante do conselho, a exemplo de curso online gratuito disponibilizado pelo tribunal de contas com certificação; iii) não obstante ser uma atividade costumeiramente gratuita, deve existir previsão de exclusão de membros que faltem deliberadamente, de forma a não prejudicar os trabalhos da secretaria; iv) o órgão deve gozar de total autonomia, possuindo competência deliberativa e consultiva; v) os membros devem ser eleitos com prazo de mandato específico; vi) não é indicada a separação de cotas, por exemplo para mulheres,

pois pode servir de instrumento para o gestor indicar aliados nas cadeiras; vii) todos os membros do conselho devem se sentir pertencentes, com autonomia para aprovação e execução de projetos.

- **Parcerias Público-privadas:** em especial nos municípios menores que nem sempre registram uma dotação orçamentária específica para o esporte, as parcerias são fundamentais para suprir as demandas. As parcerias podem ser desde o fornecimento de transporte, alimentação hospedagem para os atletas até a cessão de espaços em academias, piscina, sala de lutas etc. Os integrantes das secretarias de esporte devem ser capacitados para realização de projetos que busquem a capacitação de recursos em lei de incentivo a nível federal e estadual, captando verbas de empresas para o município. As parcerias também devem se estender aos próprios órgãos públicos a exemplo de secretaria de educação, ação social, ministério público, etc.
- **Novas tecnologias:** o domínio e a implementação de tecnologias que modernizem a gestão foi apontada como uma prática de eficiência por parte dos gestores. Neste sentido não basta a aquisição de equipamentos, softwares de última geração, se os próprios servidores não estão capacitados para manipular estas ferramentas. Assim, a obrigatoriedade de capacitação é fundamental e vista como uma boa pratica de gestão.

- **Divisão de tarefas:** um assunto espinhoso é definir se todas as atividades devem estar concentradas no secretário, ou, se deve existir uma chefia que atue apenas no mote político e outra para tarefas administrativas. Os secretários evidenciaram que apesar de exercer o cargo de titular da pasta não dominam as atividades administrativas afetas, por exemplo, a licitações. Entendem, por exemplo, que é tarefa a inauguração de ginásios, a divulgação de redes sociais, entre outros. Com visão diametralmente oposta, entende o entrevistado do órgão de controle que exceto os cargos eletivos (no caso Prefeito e Vice) todos os demais precisam estar totalmente afastados de questões políticas, pois prejudica a própria implementação de políticas públicas justas para a sociedade. Em conclusão, temos que o ideal seria o cargo de secretário ser totalmente despolitizado ou que existisse um cargo ocupado por servidor de carreira com total autonomia, em uma espécie de gestão compartilhada, o que acreditamos é de difícil implementação. Contudo, caso não seja possível, a divisão de tarefas deve estar totalmente mapeada (mapeamento de processos) e o mais regulamentada possível.
- **Regulamentações:** uma das melhores práticas de **compliance** é a regulamentação. Uma gestão que não possui a regulamentação da maioria de suas ações é ineficaz. A análise de conformidade com a lei, com o meio ambiente, com a qualidade, com o combate a discriminação, dentre outros, exige uma série de regulamentações próprias a exemplo de um

Código de Ética. Contudo, de nada adianta uma boa regulamentação se esta não chega ao conhecimento de todos. É fundamental que após a regulamentação, esta passe por um processo de ampla divulgação e acesso público (transparência).

- **Política Municipal do Esporte, Lei de Incentivo ao Esporte, Fundo Municipal do Esporte:** são práticas que surgiram no decorrer da tese e que, apesar de isoladamente não possuir efetividade prática, auxiliam na garantia de recursos, permanência de programas e projetos de longo prazo, razão pela qual recomenda-se sua implementação de acordo com a realidade de cada município. Em relação ao fundo, por exemplo, o gestor não fica refém do interesse ou não do prefeito pelo esporte, para atribuir determinada dotação orçamentária.
- **Prestação de contas:** conforme foi possível inferir na presente investigação, a prestação de contas formal realizada anualmente para os órgãos de controle são insuficientes ou são vistas atualmente como algo já incorporado ao serviço público, uma vez que as exigências vão além da prestação de contas formal, ingressando a análise de atingimento das políticas públicas. Se encarada sob a perspectiva da transparência, a prestação de contas deve ser conceituada de forma absolutamente ampla no sentido de divulgar para a população com a maior riqueza de detalhes e minúcia possível, todos os gastos, processos, projetos, programas desenvolvidos.

- **Capacidade intelectual do gestor:** coincidência ou não, o secretário que demonstrou possui maior domínio de variáveis de governança, e que, também, implementou maior número de projetos, também era o que possuía maior capacitação, sendo uma variável a ser estudada.

O objetivo geral da presente tese era identificar as variáveis de governança sob a perspectiva de quem está na gestão do dia a dia dos municípios considerados de maior destaque, bem como dos responsáveis pela fiscalização/controle destas secretarias.

Após apresentar um marco teórico e também expostos os conceitos e estruturas do esporte no Brasil, fora construído o roteiro das entrevistas com suporte no instrumento do IPIE e da revisão de literatura.

Os entrevistados apresentaram diferentes perspectivas quanto ao que é considerado de maior ou menor relevância na governança das entidades esportivas, indicando variáveis que não foram encontradas na literatura acadêmica, e que, portanto, chamam a atenção, a exemplo da autonomia do titular da pasta em montar equipe (aqui o fator político interferindo), forma de atuação do Conselho Esportivo até o desenvolvimento de um arcabouço jurídico que facilite ou permita arrecadação de recursos para o esporte, os achados são valiosos no sentido de explorar várias questões que devem ser explorados pela ciência nesse campo do conhecimento.

Importante ressaltar que a presente pesquisa possui um recorte bem específico para o Estado do Paraná, e, portanto, de grande utilidades para quem se debruça nas questões envolvendo governança no esporte paranaense. Não obstante ser um nicho específico é bem provável que achados também sejam aplicáveis a muitos dos mais de 5.500 municípios brasileiros, razão pela qual recomenda-se que futuras investigações na área explorem as variáveis aqui expostas.

REFERÊNCIAS

- ABBI. COMITÊ DE COMPLIANCE; FEBRABAN. **Função de Compliance**. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>. Acesso em: 08 jan. 2022.
- ABRUCIO, F. L. O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo sobre a Experiência Internacional Recente. Brasília: Enap, 1997. (Cadernos ENAP; n. 10)
- ADRIAANSE, J., & SCHOFIELD, T. The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. [Article]. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497. doi:10.1123/jsm.2013-0108, 2014.
- ALMEIDA B.S., JÚNIOR, W. M. A Oligarquia olímpica: Uma leitura sobre a autoperpetuação dos brasileiros no poder das instituições olímpicas nacionais e internacionais. *Olimpianos – Journal of Olympic Studies*. 2017; 1(1): 33-52.
- ÁLVAREZ, Héctor Martín Fernández. Historias de soplones y la Ley del péndulo: The False Claims Act. **World Compliance Association**, [S. l.], p. 1, 4 out. 2018. Disponível em: <https://www.worldcomplianceassociation.com/1496/articulo-historias-de-soplones-y-la-ley-del-pendolo-the-false-claims-act.html>. Acesso em: 07 jan. 2022.
- ANDRETO, Lucas. O conceito de aristocracia operária em Lênin e Hobsbawm e os trabalhadores gráficos brasileiros nas décadas de 20 e 30. **Pensata: Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UNIFESP**, v. 9, n. 1, 2020.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial - Uma visão prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ATALLAH, Alvaro Nagib; CASTRO, Aldemar Araujo. Revisão sistemática da literatura e metanálise. **Medicina baseada em evidências: fundamentos da pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos-Editorial, p. 42-48, 1998
- BANCO MUNDIAL, Governance and Development, 1992.
- BARDACH, Eugene. Policy dynamics. **The Oxford handbook of public policy**, p. 336-366, 2006.
- BARROSO, Luís Roberto. Ética e jeitinho brasileiro: por que a gente é assim. In: **Lecture. Harvard Brazil Conference, Cambridge MA**. 2017.
- BAYLE, E. Institutional changes and transformations in an organisational field: The case of the public/private 'model' of French sport. *International Journal of Public Policy*, 1(1–2), 185–211. doi:10.1504/IJPP.2005.007798, 2005.

BERNABÉ, A. P. **Formação dos agentes públicos do esporte e lazer em municípios do estado do paraná**. 2016. Disserta o de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá.

BIRKLAND, T. A.; DEYOUNG, S. E. Focusing events and policy windows. In: *Routledge Handbook of Public Policy*. ARARAL JR., E.; FRITZEN, S.; HOWLETT, M.; RAMESH, M.; WU, X. (org.). Nova York: Routledge, 2016. p. 175-188.

BLANCO, D. V. Sports governance stakeholders, actors and policies in the Philippines: current issues, challenges and future directions, **Asia Pacific Journal of Sport and Social Science**, 2016,5:3165-186, DOI: 10.1080/21640599.2016.1227544

BOBROW, Davis B. *Policy Design: Ubiquitous, Necessary and Difficult*. In: *Handbook of Public Policy*. B. Guy Peters; Jon Pierre (ed.). London: Sage Publications, 2006.

BOGONI, Nadia Mar et al. Proposta de um modelo de relatório de administra o para o setor público baseado no Parecer de Orienta o n  15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administra o pública. **Revista de Administra o Pública**, v. 44, p. 119-142, 2010.

BOUSHEY, Heather. The role of the government in work–family conflict in the US. In: **Handbook of Research on Gender and Economic Life**. Edward Elgar Publishing, 2013. p. 307-322.

BOURDIEU, P. A miséria do mundo. Tradu o de Mateus S. Soares. 3^a edi o. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRACHT, V. Dilemas no cotidiano da Educa o Física escolar: entre o desinvestimento e a inova o pedagógica. **Salto para o Futuro**, v. 21, n. 12, p. 14-20, set. 2011.

BRADBURY, T., & O'BOYLE, I. Batting above average: governance at New Zealand cricket. [Article]. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 352–363. doi:10.22495/cocv12i4c3p3, 2015.

BRASIL. Constitui o (1988). **Constitui o**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei n  5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis   União, Estados e Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172compilado.htm/>. Acesso em 22 ago. 2020.

_____. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui Normas Gerais sobre o Desporto e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 56, 24 mar. 98. Seção 1, p.1

_____. **Decreto-lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm> Acesso em 24 de janeiro de 2022

_____. **MINISTÉRIO DO ESPORTE. O Ministério**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/>>. Acesso em 22 jun. 2017.

_____. Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14597.htm

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 64 a 77, abr. 1996. ISSN 1982-3134. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8128/6943>>. Acesso em: 27 Ago. 2020.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo , n. 45, p. 49-95,1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451998000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 Ago. 2023. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.

BRITO, F.; D.; CUNHA, J.; A.; C.;; ZANIN. *Governança Em Organizações Esportivas: um Combate à Corrupção e (às) Suas Retóricas*, 2018.

BROHM, J. *Sociologie Politique du Sport*. Paris: Ed. Dlarge, 1976.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BURGER, S. Compliance with best practice governance systems by National Sports Federations of South Africa. University of Pretoria. Disponível em:<http://oatd.org/oatd/record?record=handle%2F41806&q=sport%20AND%20governance>, 2004.

CAETANO, C.; I. **Continuidades e Rupturas na legislação do esporte brasileiro: análise da criação do comitê brasileiro de clubes**. Dissertação. Universidade Federal do Paraná, 2019.

CAMARGO, L.; SILVA, M. R. Os clubes sociais e recreativos e o processo civilizatório brasileiro: uma relação de hábitos e costumes. **IX Simpósio internacional processo civilizador**, p. 68-75, 2008.

CANDELORO, Ana Paula P. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CAPELLA, A. C. N. *Formulação de Políticas Públicas*. Brasília: ENAP, 2018.

CAPELLA, A. C. N. O processo de agenda-setting na reforma da administração pública (1995-2002). 2004. 245 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

CAPELLA, A. C. N.; BRASIL, F. G. *Agenda-setting: Mídia e Opinião Pública na Dinâmica de Políticas Públicas*. *Compólitica*, v. 8, n. 1, p. 123-146, 2018.

CAPELO, R. **COI embolsa U\$ 5,7 bilhões com os Jogos Olímpicos no Rio: onde foi parar o dinheiro?**. ÉPOCA. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/07/coi-embolsa-us-57-bilhoes-com-os-jogos-olimpicos-no-rio-onde-foi-parar-o-dinheiro.html>>. Acesso em 19 jul. 2019.

CAREGNATO, A. F.; ORDONHES, M. T.; CAVICHIOILLI, F. Identificação das instalações esportivas e distribuição espacial das principais entidades competitivas do atletismo brasileiro Identification of sports facilities and spatial distribution of the main competitive entities of Brazilian athletics. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)** – ISSN 2448-3052 (on-line). São Paulo – **Vol. 3 – N. 1, 16-34**, jan.-jun./2018.

CAROPREZO, B. **O impacto das melhores práticas de governança corporativa no custo da dívida das empresas brasileiras**. 2011. Tese de Doutorado.

CAVALIERI, M. Curso de Políticas Públicas. Escola da ALEP. 2022.

CAVALIERI, M. A. R. O surgimento do institucionalismo norte-americano de Thorstein Veblen: economia política, tempo e lugar. *Econ. soc.*, Campinas, v. 22, n. 1, p. 43-76, abr. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182013000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 mar. 2023.

CAVALCANTI, Sérgio; LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha Coelho. **Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua**. Academia.edu, 2018.

CAVAZZONI, P. B.; BASTOS, F. da C.; KURLE, G. Lei de Incentivo ao Esporte: aplicação nas manifestações do esporte e captação de recursos. **Efdeportes.com**, Buenos Aires, n. 15, 2010.

CERQUEIRA, D. R. de C. Coordenador, *et al.* Atlas da violência 2020. Brasília, DF: IPEA; 2020. Disponível em: Acesso em: 10 mai. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.38116.riatlasdaviolencia2020>

CHANG, Z. Understanding the corruption networks revealed in the current Chinese anti-corruption campaign: A social network approach. **Journal of Contemporary China**, v. 27, n. 113, p. 735-747, 2018.

COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES (CBC). Histórico. **Nossa História**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://cbclubes.org.br/historico/nossa-historia>>. Acesso em 03 mai. 2017.

_____. Transparência. Gestão de Recursos da Lei nº 9.615/98. **Prestação de Contas**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://cbclubes.org.br/gestao-de-recursos-da-lei-n-961598/prestacao-de-contas>>. Acesso em 03 mai. 2017.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO (COB). **Sobre o COB**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/comite-olimpico-do-brasil/origem-dos-recursos>>. Acesso em 22 jun. 2017.

_____. **Linha do tempo**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/home/linha-do-tempo>>. Acesso em 19 jul. 2019.

_____. **Orçamento das Confederações**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/gestao-financeira/orcamento-das-confederacoes>>. Acesso em 19 jul. 2019.

COMITÊ PARAOLÍMPICO BRASILEIRO (CPB). **Gestão de Recursos**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://gestaorecursos.cpb.org.br/tabelas.php>>. Acesso em 22 jun. 2017.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. CADE. **Guia para programas de compliance**. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoesinstitucionais/guias_do_Cade/guia-complian-ce-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade da CGU**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu>. Acesso em: 22 jan. 2022.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO PARANÁ. **Programa de Integridade e Compliance**. Disponível em: <<https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Programa-Estadual-de-Integridade-e-Compliance>>. Acesso em 8 de jan. de 2022.

CORREIA, J. C. A. O financiamento público do 3º setor nas políticas públicas de esporte e lazer. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 36, 2016.

CORRUPÇÃO OLÍMPICA. **Revista Isto É**. Edição 2491, de 07 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://istoe.com.br/corrupcao-olimpica/>>. Acesso em 19 jul. 2019.

COSTA, I. P. Fatores determinantes para o êxito nos Jogos Escolares do Paraná a partir da perspectiva dos professores: o caso da natação e do atletismo. 2018.

COSTA, S. C. **O Compliance como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias**. Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, n. 03, jul/dez 2012.

CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; EL KALAY, Márcio (Org.). **Manual de Compliance**. Compliance Mastermind, vol. 1. São Paulo: LEC, 2019.

DEARING, James W.; ROGERS, Everett. **Agenda-setting**. Sage publications, 1996.

DELEON, P. The Historical Roots of the Field. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. E. (org.). *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 39-57.

DENISOVA-SCHMIDT, E.; HUBER, M.; PRYTULA, Y. The effects of anti-corruption videos on attitudes toward corruption in a Ukrainian online survey. **Eurasian Geography and Economics**, v. 60, n. 3, p. 304-332, 2019.

DE SOUSA, L. Political parties and corruption in Portugal. **West European Politics**, v. 24, n. 1, p. 157-180, 2001.

DE SOUSA, L. 'I Don't Bribe, I Just Pull Strings': Assessing the Fluidity of Social Representations of Corruption in Portuguese Society, *Perspectives on European Politics and Society*, 9:1, 8-23, 2008. DOI: [10.1080/15705850701825402](https://doi.org/10.1080/15705850701825402)

DIAS, A.L.; VARELA, M.; COSTA, J.L. *Excelência Organizacional*. 1 edição, Fevereiro de 2013, ISBN 978-989-713-070-0, 656p.

DIMITROPOULUS, P. Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. [Article]. *Management Research Review*, 37(7), 658– 678. doi:10.1108/MRR-09-2012-0207, 2014.

DUARTE, F. **Escândalo sobre sede olímpica de 2002 traz lições a FIFA**. BBC News. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150604_coi_mudancas_f>. Acesso em 10 jul. 2019.

DURHEIM, É. *As Teorias do Método Sociológico*. 1ª Edição, São Paulo: SP, Edipro, , 2012.

EBEKOZIEN, Andrew. Corrupt acts in the Nigerian construction industry: is the ruling party fighting corruption? **Journal of Contemporary African Studies**, p. 1-18, 2020.

ENAP. WU, Xu et al. *Guia de políticas públicas: gerenciando processos*. 2014.

FARAH, M. F. S. Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do "campo de públicas". *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 959-979, dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000600959&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 maio 2024.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. & Gael McDonald. The Board's Role in Strategic Capacity Building: Towards an Integrated Sports Governance Research Model, *Revisão de Gestão Esportiva*, 8:3, 195: 225, DOI: 10.1016/S1441-3523(05)70039-5, 2005.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, v. 23, n. 3, p. 245-277, 2009.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012

FERRAZ, A. P. do C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010.

FISCHER, F. *Reframing public policy: discursive politics and deliberative practices*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

FORTINI, C,; SHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Interesse Público-IP, Belo Horizonte**, ano, v. 19, p. 27-44, 2017.

FRANÇA JR, N. da R.; FRASSON, A. C. Lei de Incentivo ao Esporte: Uma forma de inovação tecnológica na captação de recursos financeiros para o esporte no município de Ponta Grossa- Panorama 200-200. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 3, 2010.

FREEMAN, R. Edward. Stakeholder Theory. In: *Wiley Encyclopedia Of Management*. Local: Editora, 2015, p. 1-6.

GADOWSKA, K. National and international anti-corruption efforts: the case of Poland. **Global Crime**, v. 11, n. 2, p. 178-209, 2010.

GARCIA, B. (2008). The European Union and the governance of football: A game of levels and agendas. Ph.D., Loughborough University, Loughborough, UK. Retrieved from <https://dspace.lboro.ac.uk/2134/5609>

GEERAERT, A.; DRIESKENS, E. Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports governance? **Journal of European Integration**, 2017, 39:, 79-94, DOI: [10.1080/07036337.2016.1256395](https://doi.org/10.1080/07036337.2016.1256395), 2017.

GERTLER, P. J. et al. Avaliação de impacto na prática. 2. ed. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, 2018. Licença: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

GHEVENTER, Alexandre. Política antitruste e credibilidade regulatória na América Latina. **Dados**, Rio de Janeiro , v. 47, n. 2, p. 335-363, 2004. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582004000200005&lng=en&nrm=iso>. access on 10 May 2023. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582004000200005>.

GROENEVELD, M. European sport governance, citizens, and the state: finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. **Public Management Review**, v. 11, n. 4, p. 421-440, 2009.

GIDDENS, A.; SUTTON, P. W. **Conceitos essenciais da Sociologia**. 2ª Edição, São Paulo: Editora UNESP, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

GIOVANINI, Wagner. **Tone from the Top**. Disponível em: <<https://www.compliancetotal.com.br/compliance/tone-from-the-top>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2022.

GONÇALVES, A. O conceito de governança. **XIV Encontro do Conpedi**, v. 16, 2005.

GONCALVES, V. B.; ANDRADE, D. M. A corrupção na perspectiva durkheimiana: um estudo de caso da Operação Lava Jato. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 271-290, Apr. 2019.

GRAYCAR, A.; MONAGHAN, O. Rich country corruption. **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 8, p. 586-595, 2015.

GRØDELAND, Åse Berit. Elite **perceptions of anti-corruption efforts in Ukraine**. **Global Crime**, v. 11, n. 2, p. 237-260, 2010.

GROENEVELD, Margaret. European sport governance, citizens, and the state: Finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. **Public management review**, v. 11, n. 4, p. 421-440, 2009.

GRUBERTT, Guilherme Alves et al. “Quero ser um atleta rico e famoso”: motivos para a prática esportiva de jovens atletas escolares. **Motrivivência**, v. 31, n. 60, p. 01-14, 2019.

GUIMARÃES. C. V. de A. **Gestão de Compliance no Exército brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública da Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Salvador, 2019.

GUTTMANN, A. From ritual to Record. New York: Columbia University Press, 1978.

HERCULES, E. D. A operacionalização do esporte educacional na educação em tempo ampliado no município de Curitiba: constituição das políticas e das práticas. 2021. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX**. Editora Companhia das Letras, 1995.

HOFSTADTER, Robert; MCALLISTER, Robert W. Electron scattering from the proton. **Physical Review**, v. 98, n. 1, p. 217, 1955.

HOULIHAN, B; GREEN, M. **Comparative Elite Sports Development**. Systems, Structures, and public policy. London: Elsevier, 2008.

HOWLETT, M.; GIEST, S. *The Policy-Making Process*. In: ARARAL JR. E.; FRITZEN, S.; HOWLETT, M.; RAMESH, M.; WU, X. (org.). *Routledge Handbook of Public Policy*. New York: Routledge, 2013. p. 17-28.

HUNTER, M. et al. Anti-corruption, Transparency and Accountability: Case Study of Healthcare in the Arab Countries. **Global Health Action**, v. 13, n. sup1, p. 1704529, 2020.

INTERACT SOLUTIONS LTDA. (org.). **HANDBOOK COMPLIANCE: Um guia histórico, conceitual e técnico**. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2019. E-book (131 p.).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). (2022). A evolução da estrutura de propriedade. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em 7 de abril de 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - Ipea. Casa Civil da Presidência da República. Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante. v. 1. Brasília: Ipea, 2018.

IPIE - INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA, 2018. Projeto Inteligência Esportiva. Acesso em 15 de outubro, em <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/>.

IPIE - INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA, 2021. Disponível em: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/> Acesso em: 16 nov. 2022

KARNAL, Leandro et al. **História dos Estados Unidos: das origens ao século XXI**. Contexto, 2011.

KIMYA, F. Political economy of corruption in Turkey: declining petty corruption, rise of cronyism? **Turkish Studies**, v. 20, n. 3, p. 351-376, 2019.

KINGDON, J. *Agendas, Alternatives, And Public Policies*. 2. ed. Londres: Pearson, 2014.

KIRYA, M. T. Promoting anti-corruption, transparency and accountability in the recruitment and promotion of health workers to safeguard health outcomes. **Global Health Action**, v. 13, n. sup1, p. 1701326, 2020.

KOCH, D. W. The Taxman Cometh... and No One Is Home: The Culture of “Personalismo” and Its Effects on Tax Compliance in Latin America. **Latin American Business Review**, v. 4, n. 1, p. 53-60, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. *Técnicas de pesquisa*. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. *de. Metodologia científica*. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LASSWELL, H.D. *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. College Park: University of Maryland Press, 1956.

LEAL, M. C. H.; DE MORAES, M. V. Relações entre Estado, Administração Pública e sociedade: a corrupção como fenômeno multicultural e a afetação dos direitos fundamentais. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 18, n. 74, p. 175-192, 2018.

LIBERATI, A. et al. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **Journal of clinical epidemiology**, v. 62, n. 10, p. e1–e34, 2009.

LIMA, A. R. R. Iniciativas para a implantação do programa de compliance na polícia Militar do Paraná Initiatives for the implementation of the compliance program in the Military police of Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 21583-21607, 2022.

LOTTA, G. S. *Org. Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20Análises%20sobre%20Implementação%20de%20Pol%C3%ADticas%20Públicas%20no%20Brasil.pdf> Acesso em 15 de abr. 2023.

MAGNANE, G. **Sociologie du Sport**. Paris: Gallimard, 1964.

MALAGUTTI, J. P. M. **Esporte ou festa?: uma análise sobre o subcampo do esporte universitário no Paraná**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá.

MARCHI JÚNIOR, W. O esporte “em cena”: perspectivas históricas e interpretações conceituais para a construção de um modelo analítico. **The Journal of the Latin American Socio-cultural Studies of Sport**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 46-67, 2015. Doi: 10.5380/jlasss.v5i1.43890

MARTINES, I. C.; MEZZADRI, F. M. Os modelos de análise sociológica e a elaboração de políticas públicas: a necessidade de novos olhares para o esporte. In: **Anais do XV Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte [e] II Congresso Internacional de Ciências do Esporte/Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte**. Recife: CBCE. 2007.

MARTINS, D. J. de Q. A Formulação e a implementação das políticas públicas no campo do esporte no estado do Paraná entre 1987 e 2004. 2004.

MARX, K. O capital. Extratos por Paul Lafargne. Traduzido por Abguar Bastos. 1ª ed. São Paulo: Editora Veneta; 2014.

MESQUITA, C. B. C. de. **O que é compliance público?** Revista de Direito Setorial e Regulatório, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, maio 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587>>. Acesso em 8 fevereiro 2022.

MEZZADRI, Fernando Marinho et al. Gestão do esporte nos estados e municípios (GEEM): apresentação de uma ferramenta voltada à Inteligência Esportiva no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. e3769108716-e3769108716, 2020.

MEZZADRI, F. M. et al. **Cartilha de governança em entidades esportivas Lei 9.615/98**. 2. Brasília: Ministério do Esporte, 2018. Disponível em: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/wp-content/uploads/2019/05/cartilha_boas_praticas_governanca_em_entidades_esportivas.pdf>.

MEZZADRI, F.M.; SONODA-NUNES, R.J. (organizadores). **Gestão e governança do esporte brasileiro**. 1ª edição, Francisco Beltrão, PR: Berzon, 2021.

MEZZADRI, Fernando Marinho. A estrutura esportiva no Estado do Paraná: da formação dos clubes esportivos. 2000.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco; 2004.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ, Transparencia Pública. Disponível em: <https://mppr.mp.br/transparencia> Acesso em 15 de maio de 2023.

MINTROM, M.; WILLIAMS, C. *Public Policy Debate And The Rise Of Policy Analysis*. In: ARARAL JR. E.; FRITZEN, S.; HOWLETT, M.; RAMESH, M.; WU, X. (org.). *Routledge Handbook of Public Policy*. New York: Routledge, 2013. p. 3-16.

MISENER, Laura. Sports governance, development and corporate responsibility. 2014

MOURA, A. G. A Atuação do Ministério Público no Combate à Corrupção: Oportunidade de Resgate da Cidadania. **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, v. 12, n. 24, p. 40-53, 2009.

NAHA, S.; HASSAN, D. Introduction: ethical concerns in sport governance, *Sport in Society*, 21:5, 721-723, 2018. DOI: [10.1080/17430437.2018.1400783](https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1400783)

NAJBERG, E. **Abordagens Sobre o Processo de Implementação de Políticas Públicas**. Revista INTERFACE - Edição Especial "Políticas Públicas e Sustentabilidade", v. 3 n. 2, 2006.

NARDI, Paula Carolina Ciampaglia; NAKAO, Sílvia Hiroshi. Impacto da entrada nos níveis diferenciados de governança corporativa sobre a imagem institucional das empresas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 2, p. 85-111, 2008.

NOGUEIRA, C. L. A necessidade de ações integradas dos Tribunais de Contas e do Ministério Público no combate à corrupção nas obras públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, n. 113, p. 40, 2008.

NUNES, R. J. S. A estrutura esportiva do SESI no Paraná: 1946 a 2004.

OCDE. Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, Edição 2015, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264181106-pt>.

OCDE. Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, Edição 2017, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264181106-pt>.

OLIVEIRA, J. B. de. Uma metodologia de avaliação de impacto de políticas públicas no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. UN – UNITED NATIONS. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012. The future we

want. Geneva: UN, 2012. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20/futurewewant>. Acesso em: 17 fev. 2023.

PALANGANA, I. C. Desenvolvimento e aprendizagem em Piaget e Vigotski. 6ª Edição revista, São Paulo: editora Summus, 2015.

PARENT, M. M. Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. [Article]. *Sport Management Review*, 19(4), 402–416. doi:10.1016/j.smr.2015.11.003, 2016.

PARENT, M.M.; HOYE, R.; Vassil Girginov (editor de revisão), O impacto dos princípios de governança nas práticas e desempenho de governança das organizações esportivas: uma revisão sistemática, *Cogent Social Sciences*, 4:1, DOI: 10.1080/23311886.2018.1503578, 2018.

PEREIRA, J. M. Reforma do Estado e transparência: Estratégias de controle da corrupção no Brasil. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 2002. Disponível em: < <https://repositorio.unb.br/handle/10482/940> >. Acesso em: 06 de abril de 2023.

PETERS, B. G. O que é Governança?. **Revista do TCU**, n. 127, p. 28-33, 2013.

PETRELLUZZI, M. Vi.; RIZEK JÚNIOR, R. N. **Lei Anticorrupção: Origens, comentários e análises da legislação correlata**. São Paulo: Saraiva, 2014.

POMINI, A. **Compliance sobre a perspectiva do governo: uma visão sobre a estrutura da Controladoria-Geral do Município de São Paulo e sua atuação no trabalho preventivo de combate à corrupção**. In: CUEVA, Ricardo Vilas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance Perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2018.

PRESSMAN, Jeffrey L.; WILDAVSKY, Aaron. **Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation**. Univ of California Press, 1984.

RAMA, M. D.; LESTER, M. Anti-corruption commissions: lessons for the Asia-Pacific region from a proposed Australian federal anti-corruption watchdog. **Asia Pacific Business Review**, v. 25, n. 4, p. 571-599, 2019.

RECEITA FEDERAL. **Arrecadação**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/arrecadacao> Acesso em 28 de fevereiro de 2020.

RIBEIRO, H. M.; COSTA, B. K. Aplicação, envolvimento e relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades

esportivas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 2, p. 308-326, 2018.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. **Compliance e Lei Anticorrupção nas empresas**. Revista Informação Legislativa. Ano 52, número 205, jan./mar. 2015. p.87-105.

RIBEIRO, M. A. de S. **Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras**.IBTD/IBCID, 2012.

RUA, Maria das Graças. Políticas Públicas. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2014.

SAES, Alexandre Macchione; DE SAES, FLAVIO AZEVEDO MARQUES. **História econômica geral**. Saraiva Educação SA, 2017.

SANTOS, L.L.S.R. **Gestão pública municipal de esporte no estado do Paraná: estrutura administrativa e financiamento. 2016. 112f.** 2016. (Mestrado em Educação Física). Programa de Pós-Graduação Associado em Educação Física UEL/UEM, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

SECCHI, L. Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

_____, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

_____, L. Análise de políticas públicas: Diagnóstico de Problema, Recomendação de Soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SECCHI, L.; COELHO, F. S.; PIRES, V. Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2020.

SENTONE, R. G. Atletas paranaenses olímpicos de atletismo: análise sociológica da trajetória no subcampo até a conquista da vaga olímpica. 2021. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.

SERBY, Benjamin. The Dialectical Liberalism of Richard Hofstadter. **Society**, v. 55, n. 2, p. 142-145, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHERRY, E.; SHILBURY, D. Impact of Social Expectations on Ethical Governance of Sport Organisations, *Annals of Leisure Research*, 2007. 10:3-4, 413-430, DOI: [10.1080/11745398.2007.9686774](https://doi.org/10.1080/11745398.2007.9686774)

SILVA, C. L. da. Para além da notícia: a gênese e a estrutura da informação jornalística esportiva em uma rede de comunicação do Estado do Paraná. 2015. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.

SILVA, M. M.; MEZZADRI, F. M.; CAVICHIOILLI, F. R. Políticas públicas para os jovens talentos esportivos no Brasil: desvendando a “Rede Nacional de Treinamento”. **Educación Física y Ciencia**, v. 20, 2018.

SILVA, G. M. V. da S.; LOPES, J. P. S. de R. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

SJOBOM, G. *Problemi e Soluzioni in política. In: Rivista Italiana di Scienza Política*, v. 14, n. 1, 1984.

SOU DO ESPORTE. Instrumento de Pesquisa. Disponível em: <https://soudoesporte.com/> Acesso em 22 de outubro de 2023.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 10 maio 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>.

SPENDOLINI, M.J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1993.

STAREPRAVO, F. A.; MEZZADRI, F. M.; MARCHI JUNIOR, W. Criação e mudanças na estrutura do Ministério do Esporte do Brasil: tensões nas definições de espaços. **Revista brasileira de educação física e esporte**, v. 29, n. 2, p. 217-228, 2015.

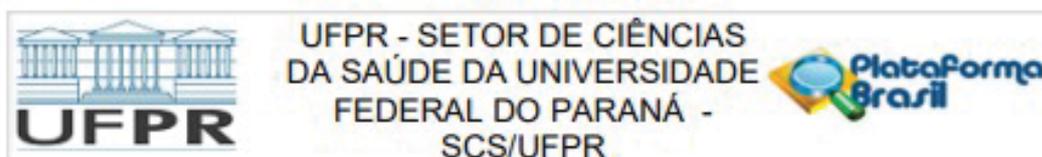
TARANTINO, Anthony. **Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environmental, and international guidance and best practices**. John Wiley & Sons, 2008.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. Métodos de pesquisa em atividade física. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

TVEDTEN, I.; PICARDO, R. ‘Goats eat where they are tied up’: illicit and habitual corruption in Mozambique. **Review of African Political Economy**, v. 45, n. 158, p. 541-557, 2018.

WU, M. et al. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Traduzido por Ricardo Avelar de Souza. Brasília: Enap, 2014.

APÊNDICE I – COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: Desenvolvimento e avaliação do esporte

Pesquisador: fernando renato cavichioli

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 88770618.4.0000.0102

Instituição Proponente: Departamento de Educação Física

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.414.934

Apresentação do Projeto:

Trata-se de emenda ao projeto de pesquisa intitulado "Desenvolvimento e avaliação do esporte" sob a orientação e coordenação do Prof. Dr. Fernando Renato Cavichioli, do Departamento de Educação Física, da Universidade Federal do Paraná, com a participação e colaboração da Profa. Dra. Camille Luciane da Silva, Prof. Dr. Riqueldi Straub Lise, dos doutorandos Andre Felipe

Caregnato, Emilia Devantel Hercules, Rafael Gomes Sentone (Programa de Pós-Graduação em Educação Física da UFPR), dos mestrandos Isabelle Plociniak Costa, Mayara Torres Ordonhes, Matheus Pereira Rodrigues, Caroline Costa Picetskei, Cristiano Israel Caetano e Marcelo Pampuch (Programa de Pós-Graduação em Educação Física da UFPR).

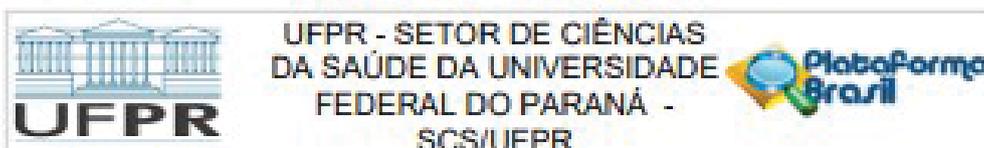
O pesquisador responsável pelo estudo solicitou emenda com o objetivo de:

"Prorrogar o prazo da pesquisa em um ano e meio (sugestão de novo prazo para o término da pesquisa: 1º Semestre de 2024)."

"Incluir os pesquisadores Kaio Julio Zamboni, Emerson Liomar Micaliski e Gustavo Bavaresco no projeto."

Justificativa da Emenda

"Justifica-se a presente solicitação tendo em vista que a partir da Portaria CAPES nº 55 de 29 de abril de 2020 (referente a autorização da prorrogação dos prazos de vigência de mestrado e doutorado quando as restrições decorrentes do isolamento social necessário ao combate da pandemia de COVID-19 tenham afetado o regular desenvolvimento dos cursos de pós-graduação)



Continuação do Parecer: S-414.584

alguns pesquisadores solicitaram tal prorrogação, considerando a dificuldade na realização de entrevistas durante este período."

"Os novos pesquisadores poderão contribuir para a execução de atividades, principalmente, referente a etapa de campo com a realização de entrevistas."

Método

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa de cunho exploratório que fará uma análise e avaliação do desenvolvimento do esporte brasileiro, nas manifestações de esporte previstas na Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.

Etapas da Pesquisa

"Realizar um levantamento bibliográfico em fontes nacionais e internacionais, que abordem o esporte nas manifestações educacional e de rendimento, incluindo a inserção das forças armadas (exército, marinha e aeronáutica), com o objetivo de melhor compreender o campo esportivo brasileiro e sua estrutura, além de subsidiar e contribuir na análise da presente pesquisa."

"Realizar uma análise documental com o objetivo de mapear as principais entidades esportivas que promovem o esporte no Brasil. Feito isso, serão identificados os principais agentes destas estruturas."

"Realizar a seleção da amostra para realizar a aplicação das entrevistas em atletas e/ou praticantes de esporte, técnicos, familiares e/ou dirigentes de entidades atreladas ao esporte visando compreender o esporte brasileiro por meio da história vivida, conjunturas passadas e atuais, percepções presentes e futuras nos aspectos políticos, sociais, familiares e de carreira."

"Realizar a análise das entrevistas por meio de teorias sociológicas de diferentes autores buscando compreender desde as microestruturas (indivíduos), meso estruturas (familiar, profissional, acadêmica) até as macroestruturas (organizações e entidades governamentais, não governamentais, civis e militares, públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos). Com o objetivo de responder os objetivos específicos do presente projeto."

Análise de Dados

"A análise das entrevistas será realizada através da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Além disso, a análise sociológica das entrevistas e também dos questionários será realizada através de diversas matrizes teóricas, como por exemplo, os sociólogos Pierre Bourdieu e Norbert Elias."

"Os dados, entrevistas e questionários serão transcritos e armazenados junto às pesquisas escritas na Secretaria do Programa de Pós Graduação em Educação Física da UFPR em um banco de dados público armazenados de forma digital e impressa para consulta."

Endereço: Rua Padre Camargo, 385 - 1º andar

Bairro: Alto da Glória

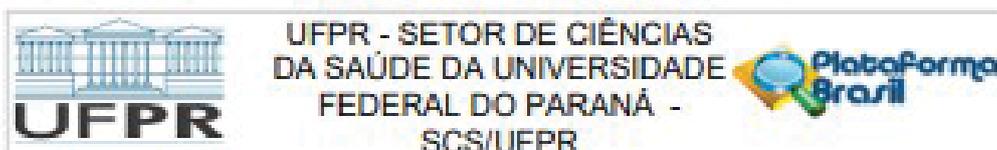
CEP: 80.060-240

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41) 3360-7259

E-mail: cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Projeto: 5-414-004

"O levantamento de diferentes perspectivas e pesquisas relacionadas com o esporte brasileiro em suas manifestações poderá orientar as discussões acerca do tema, bem como contribuir para a compreensão e desenvolvimento do atual campo esportivo brasileiro."

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

"Investigar o desenvolvimento do esporte brasileiro a partir da perspectiva dos indivíduos que compõem o campo esportivo nas manifestações de esporte previstas na Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 (educacionais, participação e de rendimento, sendo este último ainda dividido em esportes olímpicos, paraolímpicos e militares)."

Objetivo Secundário:

"Identificar e analisar como as políticas públicas para o esporte se estruturam dentro das perspectivas rendimento, educacional e militar;"

"Identificar, descrever e analisar como os fatores e intervenientes determinantes da performance esportiva são (ou não são) mobilizados na gestão de clubes esportivos;"

"Identificar, descrever e analisar como as rupturas e continuidades na legislação brasileira para o esporte impactaram no gerenciamento e na formação de atletas de rendimento e alto rendimento nos clubes brasileiros;"

"Identificar, descrever e analisar os ambientes de diferentes entidades formadoras de atletas a partir da percepção de atletas e gestores esportivos;"

"Identificar, descrever e analisar quais foram as mudanças que a Rede Nacional de Treinamento trouxe para o Estado do Paraná;"

"Analisar as dinâmicas existentes para a implantação e consolidação da política pública para o esporte educacional na Secretaria Municipal de Educação do Município de Curitiba;"

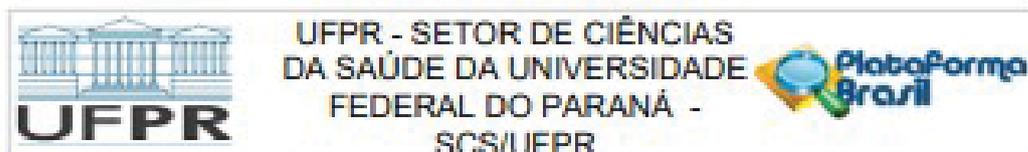
"Identificar, descrever e analisar como a iniciação esportiva acontece na Educação em tempo Integral na Rede Municipal de Ensino de Curitiba;"

"Identificar, descrever e analisar como o professor aborda e desenvolve a iniciação esportiva no espaço da prática educativa;"

"Identificar, descrever e analisar os fatores que levaram determinadas escolas públicas ao êxito nos Jogos Escolares do Paraná no período compreendido entre os anos de 2012 a 2018;"

"Identificar, descrever e analisar de que maneira o programa de apoio ao atleta de alto rendimento impactou na configuração do esporte de alto rendimento no Brasil no que tange a formação e manutenção de atletas olímpicos no Exército Brasileiro."

Endereço: Rua Padre Camargo, 265 - 1º andar
Bairro: Alto da Glória **CEP:** 80.060-240
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41) 3360-7258 **E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 5.414.694

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos

"Corre-se o risco de descobrir a partir da perspectiva dos indivíduos que compõem o campo esportivo em sua manifestação de rendimento, educacional e das Forças Armadas, que o desenvolvimento esportivo brasileiro é fruto de ações isoladas, pensadas a curto prazo, distanciando-se da construção de uma Política Nacional de Esporte, responsabilidade do Ministério do Esporte, além de formular e implementar políticas públicas inclusivas e de afirmação do esporte e do lazer como direitos sociais dos cidadãos."

"Os riscos que possam impedir o completo êxito do projeto são mínimos, estando adstritos às falhas dos equipamentos eletrônicos quando da gravação ou por erro humano. Ainda podem existir riscos não mensuráveis de ordem moral, emocional ou espiritual durante a realização de alguma pergunta. Caso o participante sinta-se incomodado, pode interromper a realização da entrevista a qualquer momento."

Benefícios

"Destacamos que a realização da pesquisa contribui para a compreensão dos aspectos determinantes para o desenvolvimento esportivo, colaborando tanto para nortear a implementação de políticas públicas voltadas ao esporte no país, quanto para analisar o êxito das mesmas."

"Além disso, destacamos a possibilidade de gerar subsídios para que futuramente outros órgãos, de estabelecerem programas que auxiliem no desenvolvimento esportivo brasileiro, em sua manifestação de rendimento, educacional e do exército."

"Será possível ainda, compreender como ocorre a formação de um atleta olímpico, quais os intervenientes que contribuem para este processo, qual a perspectiva do técnico sobre o treinamento, as instalações esportivas, qual o papel dos órgãos relacionados com a formação e treinamento deste atleta, e identificar possíveis lacunas no sistema nacional de esporte do país."

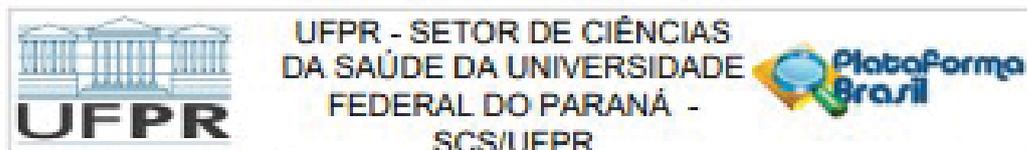
Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de solicitação de emenda ao projeto de pesquisa intitulado "Desenvolvimento e avaliação do esporte."

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa de cunho exploratório que fará uma análise e avaliação do desenvolvimento do esporte brasileiro.

A contextualização do estudo pauta-se na literatura pertinente à temática abordada, apropriada aos objetivos propostos, com financiamento próprio.

Endereço: Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar
 Bairro: Alto da Glória CEP: 80.060-240
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3360-7259 E-mail: cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: SCS/14.004

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos requeridos para a realização da pesquisa foram apresentados.

Recomendações:

Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Emenda aprovada.

Considerações Finais a critério do CEP:

01 - Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais(a cada seis meses de seu parecer de aprovado) e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

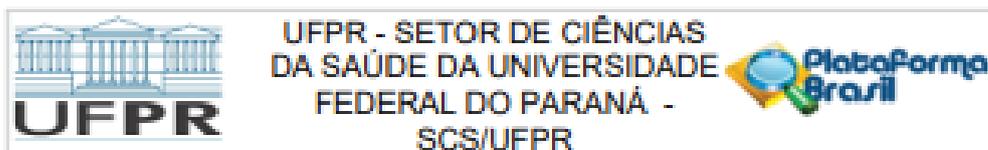
Emenda – ver modelo de carta em nossa página: www.cometica.ufpr.br (obrigatório envio).

02 - Importante:(Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal.

Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

Para o próximo relatório, favor utilizar o modelo atualizado, (abril/22), de relatório parcial.

Endereço: Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar
 Bairro: Alto da Glória CEP: 81.060-240
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3360-7259 E-mail: cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: S-414/2024

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_1914713_EI.pdf	11/04/2022 08:16:15		Aceito
Outros	TERMO_COMPROMISSO_ATUALIZADO.pdf	11/04/2022 08:15:39	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	Emenda_ao_protocolo.docx	11/04/2022 08:11:48	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	TERMO_DE_CONFIDENCIALIDADE_alunos_novos.pdf	17/03/2022 00:08:51	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	DECLARACAO_USO_ESPECIFICO_alunos_novos.pdf	17/03/2022 00:08:18	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	declaracao_de_responsabilidades_alunos_novos.pdf	17/03/2022 00:07:02	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	Pendencias_do_parecer.pdf	15/06/2018 13:50:14	femando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_termo_de_assentimento_livre_e esclarecido_corrigido.docx	15/06/2018 13:48:58	femando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_atleta_aluno_corrigido.docx	15/06/2018 13:48:49	femando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_dingente_corrigido.docx	15/06/2018 13:48:41	femando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_pais_ou_responsaveis_corrigido.docx	15/06/2018 13:48:34	femando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_pais_participantes_da_pesquisa_corrigido.docx	15/06/2018 13:48:26	femando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_tecnicos_e_professores_corrigido.docx	15/06/2018 13:48:06	femando renato cavichioli	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_comite_de_etica_corrigido.docx	15/06/2018 13:47:16	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	declaracao_de_responsabilidades_no_projeto.pdf	26/04/2018 17:16:41	femando renato cavichioli	Aceito
Outros	Concordancia_dos_servicos_envolvidos.pdf	02/04/2018	femando renato	Aceito

Endereço: Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar

Bairro: Alto da Glória

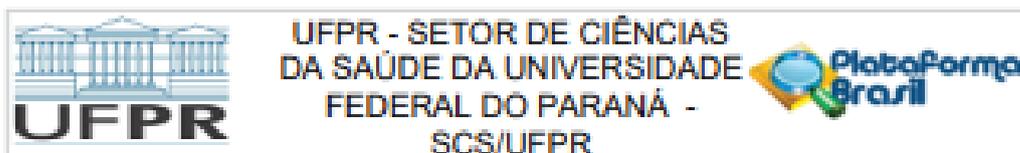
CEP: 80.060-240

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41) 3360-7259

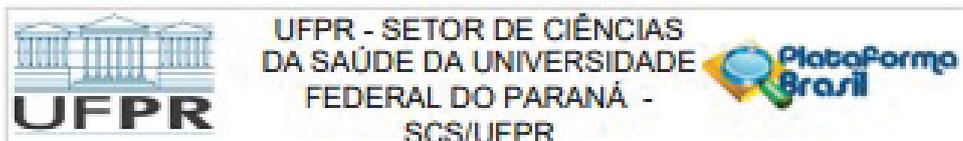
E-mail: cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: S-114/2018

Outros	os_pos_graduacao.pdf	18:14:58	cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_pais_participantes_da_pesquisa.docx	02/04/2018 18:11:41	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	CheckList.docx	02/04/2018 17:31:20	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	oficio_encaminhamento_ao_CEP.docx	02/04/2018 17:30:42	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	aprovacao_colegiado.pdf	02/04/2018 17:29:35	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	declaracao_tomar_publico_resultados.docx	02/04/2018 17:29:02	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	analise_de_merito.docx	02/04/2018 17:28:23	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	termo_de_confidencialidade.pdf	02/04/2018 17:27:10	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	termo_de_compromisso.pdf	02/04/2018 17:26:44	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	declaracao_de_uso_especifico.pdf	02/04/2018 17:26:02	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	concordancia_dos_servicos_envolvidos_IE.pdf	02/04/2018 17:24:41	fernando renato cavichioli	Aceito
Outros	Concordancia_dos_servicos_envolvidos_DEF.pdf	02/04/2018 17:21:36	fernando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_pais_ou_responsaveis.docx	02/04/2018 17:16:49	fernando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_dirigente.docx	02/04/2018 17:15:56	fernando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_tecnicos_e_professores.docx	02/04/2018 17:13:30	fernando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_atleta_aluno.docx	02/04/2018 17:12:49	fernando renato cavichioli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_termo_de_assentimento_livre_e_esclarecido.docx	02/04/2018 17:09:35	fernando renato cavichioli	Aceito
Projeto Detalhado	Projeto_comite_de_etica.docx	02/04/2018	fernando renato	Aceito

Endereço: Rua Padre Camargo, 265 - 1º andar
 Bairro: Alto da Glória CEP: 80.060-240
 UF: PR Município: CURITIBA
 Telefone: (41)3360-7259 E-mail: cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 5.414.804

F Brochura Investigador	Projeto_comite_de_etica.docx	18:46:23	cavichioli	Acelto
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	02/04/2018 18:44:36	fernando renato cavichioli	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CURITIBA, 18 de Maio de 2022

Assinado por:
IDA CRISTINA GUBERT
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar
Bairro: Alto da Glória CEP: 81.060-240
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41) 3360-7259 E-mail: cometica.saude@ufpr.br

APÊNDICE II – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Bom Dia (tarde ou noite), meu nome é Cristiano Israel Caetano eu sou doutorando do programa de pós-graduação em Educação Física da Universidade Federal do Paraná, sob orientação do prof. Dr. Fernando Renato Cavichioli e vou conduzir a presente entrevista. Inicialmente gostaria de assegurar que o cunho da presente entrevista é totalmente acadêmico, de valor essencialmente científico, razão pela qual, a identidade do entrevistado é mantida em total sigilo. O interesse da entrevista e que eventualmente será utilizada na tese está relacionada ao conteúdo, motivo pelo qual, serão assegurados todos os cuidados necessários para manter o integral anonimato dos entrevistados. Dito isto, ressaltamos que a presente pesquisa possui aprovação do Comitê de Ética em pesquisas da Universidade Federal do Paraná, sob protocolo CAAE: 88770618.4.0000.0102, Número do Parecer: 5.414.934, sendo transcritas as entrevistas e estando sob a guarda do pesquisador, razão pela qual solicitamos assinatura do senhor(a) no Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) sendo que uma das vias irá permanecer com o entrevistado e outra ficará na guarda deste pesquisador.

- 1) Primeiramente gostaria de conhecer um pouquinho da trajetória do senhor(a), sua história, sua formação, origem e se possui algum vínculo com o esporte.

Todas as perguntas a seguir buscam a visão individual e particular do senhor(a) baseado em sua experiência, na sua concepção, independente da visão institucional.

- 2) Na visão do senhor(a), a **transparência**, traduzida como a disponibilidade de acesso da maior quantidade possível de atos, números, documentos, etc, para acesso público, é uma variável que afeta de alguma forma a gestão pública? Se a resposta for positiva, de que forma?

- 3) Em relação ao **plano de desenvolvimento institucional (elaborado para um período de 5 anos, planejamento estratégico, bem como a missão, visão valores)** acredita que auxilia na gestão pública? De que forma?
- 4) Quanto ao **mapa estratégico (mapa visual em que consta os objetivos e as estratégias da organização)**? as instituições possuem? Elas auxiliam de alguma forma?
- 5) O **plano de ações (sequência cronológica de ações para atingir um objetivo)** Ajuda na gestão pública? De que forma?
- 6) A instituição de **organogramas e fluxogramas** são importantes na gestão pública?
- 7) O desenvolvimento de **plataformas digitais de divulgação como instrumentos de comunicação (facebook, instagram, X, outros)** são importantes? De que forma?
- 8) A entidade que o senhor(a) pertence possui **canal de ouvidoria**? Desde quando? Sabe me dizer em média quantos registros são feitos? Na sua visão, houve alguma mudança positiva ou negativa com a implementação do **canal de ouvidoria**? Quais?
- 9) A criação de **Conselho Municipal de Esporte** é importante? Deve ser apenas consultivo? Ou também deliberativo? Quem deve compor esse conselho? deve possuir cota para mulher(es)? As vagas são preenchidas de forma voluntária? Existe **eleição** ou são nomeados de acordo com critérios técnicos? Deve existir **pagamento** de alguma forma de indenização/remuneração?
- 10) A instituição de outros **órgãos colegiados** além do Conselho Municipal são importantes? Quais?
- 11) O tribunal de contas já fez algum apontamento em relação a transparência, plano de desenvolvimento institucional, plano de ações, plataformas digitais de comunicação, canal de ouvidoria, **prestação de contas**, conselho municipal do esporte? Qual(i)s você julga importante(s)?
- 12) Os demais órgãos de fiscalização/orientação como o Ministério Público ou a Controladoria Geral do Estado/Município já solicitaram alguma mudança da entidade? Quais? Essas alterações trouxeram alguma mudança positiva ou negativa? Quais?

- 13) É importante a participação de **stakeholders (partes interessadas)** nas decisões das entidades? Quais e como?
- 14) A **regulamentação** auxilia na gestão das estruturas? De que forma?
- 15) Os órgãos colegiados que compõe a entidade são **consultivos**? Quais as funções deles? eles participam efetivamente da tomada de decisões?
- 16) Há separação na entidade entre o cargo de gestor administrativo e o cargo político?
- 17) É importante a criação de projeto esportivos que afetam a **comunidade local**? De que forma?
- 18) Além da entidade, outros órgãos do governo, empresas privadas, associações sem fins lucrativos e a mídia, auxiliam de alguma forma no esporte? Há previsão de fundos esportivos? Há alguma forma de parceria público-privada?
- 19) Acredita que a adoção de medidas de **compliance** (boas práticas, prevenir riscos) causam alguma mudança positiva ou negativa?

ANEXO I – FORMULÁRIO IPIE

Governança

Os recursos nesta categoria descrevem características em relação às ações do órgão responsável pelo esporte para a comunidade em geral, adotando para este fim, boas práticas de governança.

1.1.7 O órgão responsável pelo esporte no seu município possui site próprio?

Sim

Não

1.1.8 Quais outras plataformas digitais utiliza como instrumento de comunicação, para divulgar suas ações, projetos e políticas?

Facebook

Instagram

E-mail

YouTube

Blog

Twitter

Nenhuma

Outra:

2.2.1 O órgão publica em site as ações, projetos, políticas e relatórios?

Sim

Não

2.2.4 O órgão publica em site editais e atas de reuniões realizadas por comitês/comissões e outros órgãos colegiados?

Sim

Não

Alguns

2.2.5 O órgão publica em site a legislação esportiva municipal (leis, decretos, portarias e regulamentos vigentes)?

Sim

Não

2.2.6 O órgão publica em site o Diário Oficial do Município (DIOE) quando este apresenta conteúdo referente às suas ações?

Sim

Não

2.2.7 O órgão publica em site um relatório anual de atividades?

Sim

Não

2.2.8 O órgão publica em site informações sobre os seus principais dirigentes? (Ex.: currículo resumido secretários, diretores, gerentes e/ou coordenadores)?

Sim

Não

2.2.9 As reuniões de comitês/comissões e outros órgãos colegiados permitem a participação de membros externos (ex: comunidade e sociedade civil)?

Sim

Não

2.2.10 O órgão tem um mapa estratégico?

Sim

Não

2.2.10.2 O órgão tem um plano de ações?

Sim

Não

2.2.11 O órgão tem definida a sua estrutura organizacional?

Missão

Visão

Valores

Organograma

Fluxograma

Não possuo nenhum desses

2.2.13 O órgão tem um plano de desenvolvimento institucional?

Sim

Não

2.2.15 A prestação de contas é avaliada por outros órgãos?

Sim

Não

2.2.16 O órgão possui um canal de ouvidoria?

Sim

Não

2.2.17 Existe um Conselho Municipal para o Esporte?

Sim

Não