

Modelos de Gestão do Esporte Educacional e Governança no Terceiro Setor: O Ideal, O Real e O Possível

Ana Lúcia Castilho da Mota¹
Vânia Maria Jorge Nassif²
João Paulo Lara de Siqueira³

Resumo: Esse artigo tem por objetivo analisar os princípios da governança no desenvolvimento do modelo de gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor. Trata-se de um estudo qualitativo, de perspectiva fenomenológica. A coleta de dados foi feita por meio do grupo focal com a equipe de colaboradores e entrevista com a diretora e o gerente do instituto. Essas técnicas permitem coletar dados, a partir das experiências e visões dos participantes, além de propiciar análise dos dados e tratá-los pela análise de conteúdo e apresentados de forma discursiva (Barbour, 2009). Os resultados mostraram que a adoção de boas práticas de governança e a utilização de um modelo de gestão do esporte são valorizados e reconhecidos pelo grupo e pelos parceiros. A pesquisa revela ainda que tanto a governança quanto o uso de modelo de gestão são praticados de forma incipientes nestas organizações e podem auxiliar ONGs do esporte educacional.

Palavras-chave: modelos de gestão do esporte educacional. governança no esporte. governança no terceiro setor. empreendedorismo social.

1 Introdução

O conceito de esporte moderno sofreu modificações ao longo dos anos em todo o mundo desde sua origem no século XVIII. Sua relevância é evidenciada não só como atividade de lazer ou de competição, mas também por sua importância econômica e como possibilidade para a inclusão social. Esse entendimento requer a participação permanente do Estado (Alves & Pieranti, 2007). No Brasil, embora com algumas tentativas, um modelo de gestão do esporte ainda não se mostra consolidado. O envolvimento institucional do Estado com o esporte teve início em 1937 com a criação da Divisão de Educação Física do Ministério da Educação e Cultura. Após várias mudanças, a partir da Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro em 1985 e da Constituição Federal de 1988, o esporte brasileiro passou a ser entendido sob o pressuposto do direito de todos. (Ministério do Esporte, 2003). Devido à dificuldade em atender toda a demanda existente, o Ministério do Esporte optou por buscar parcerias com organizações governamentais e não governamentais para democratizar a prática esportiva. Às entidades civis sem fins lucrativos o Ministério oferece a possibilidade de busca de doadores para a efetivação de projetos sociais para crianças e jovens em situação de risco social (Ministério do Esporte, 2003). Organizações do terceiro setor, diferente das organizações de negócio, que têm como foco principal resultados financeiros, desenvolvem atividades tendo como objetivo final ações sociais. A ausência de modelos de gestão de natureza social fez com que algumas dessas

¹ Mestranda em Administração: Gestão do Esporte. Uninove. Email: ana@anamota.com.br

² Psicóloga, professora e pesquisadora. Uninove. Email: vania.nassif@uol.com.br

³ Administrador. Professor e pesquisador. Uninove. Email: joaopaulolaradesiqueira@gmail.com

organizações acabassem por desenvolver estilos próprios baseados em tentativa e erro. Consequentemente, legitimar mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com a realidade das organizações do terceiro setor para que atinjam os resultados almejados é essencial (Teixeira, 2004; Rico, 2008). Na área corporativa quando se fala em gestão eficaz ela está associada a boas práticas de governança. A governança tradicionalmente é abordada no contexto de empresas com fins lucrativos, focando o papel dos executivos que devem representar e proteger o interesse dos acionistas (Fama & Jensen, 1983). No contexto do esporte, McNamee e Fleming (2007) propuseram que a governança seja entendida como a estruturação de uma organização para atingir seus objetivos de forma eticamente defensável. No caso das Organizações Não-Governamentais (ONGs) a governança é entendida como um conjunto de restrições aplicadas aos seus administradores, para evitar o mau uso dos recursos organizacionais (Rocha & Feitosa, 2013). Diante deste cenário, fica clara a existência de problemas decorrentes da falta de um modelo de gestão do esporte consolidado no Brasil e a importância das ONGs no atendimento da demanda deixada pelo Estado. Para que haja a consolidação de uma boa gestão neste contexto, faz-se necessário ainda, que os princípios da governança sejam instituídos em organizações do terceiro setor que atuam na área do esporte educacional.

Essa pesquisa teve por objetivo analisar os princípios da governança que foram considerados no desenvolvimento do modelo de gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor. Os objetivos secundários foram desmembrados da seguinte forma: conhecer os princípios da governança aplicados à gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor; identificar a aderência desta organização aos princípios da governança; analisar a importância atribuída pelo gestor à aplicação prática desses princípios na unidade pesquisada. As contribuições desse estudo se dão pelas seguintes evidências: a apresentação de um modelo de gestão desenvolvido na organização pesquisada, pautado em dois alicerces. O primeiro refere-se à adoção de boas práticas de governança, procedimento este, incomum nas organizações do esporte. O segundo refere-se à utilização de uma metodologia de ensino embasada nos Quatro Pilares da Educação – fundamentos baseados no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (Delors, 1999) – e focada no esporte educacional cuja finalidade é a de promover a inclusão de crianças e jovens em situação de risco social. Outra contribuição deste estudo refere-se ao fato de que esta metodologia adotada pela instituição pesquisada ter sido reconhecida por organizações internacionais. Vale ressaltar ainda que este modelo pode auxiliar outras organizações do segmento do terceiro setor que atuam com esporte educacional na elaboração e condução de suas atividades. Os constructos que serão abordados nesse artigo estão relacionados à gestão do esporte educacional e à governança em organizações do terceiro setor. Não obstante recursos financeiros serem essenciais para a sua sustentabilidade, a finalidade de suas ações é a promoção social. Para melhor compreensão desse trabalho, focaremos na parceria do Estado com uma organização do terceiro setor por meio da análise do seu modelo de gestão do esporte educacional.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, a próxima seção apresenta o referencial teórico incluindo os temas, esporte educacional, modelos de gestão do esporte educacional no mundo, programas de esporte educacional no Brasil, o modelo de gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor e aspectos da governança corporativa no esporte e no terceiro setor. Nas seções seguintes são

apresentados a metodologia, os resultados obtidos e a análise desses resultados. Finalmente são feitas as considerações finais e também proposições para estudos futuros. O artigo termina com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Esporte Educacional: Aspectos Históricos, Políticos e Sociais

A história institucional do esporte e o envolvimento do Estado no Brasil tiveram início muito antes da criação do Ministério do Esporte em 2003. Começou em 1937, quando foi criada a Divisão de Educação Física do Ministério da Educação e Cultura, por intermédio da Lei nº 378 de 13/03/37 (Ministério do Esporte, 2003). A partir de 1939, com a criação da primeira legislação esportiva e do Conselho Nacional de Desportos, o Estado passou a ter poderes de intervenção nas organizações esportivas de prática – clubes e times –, de administração – federações e confederações – e também nas competições organizadas no país. Modelo esse com paralelo apenas nos países do antigo bloco comunista (Alves & Pieranti, 2007). De lá para cá, muitas mudanças ocorreram. A partir de 1980, com o entendimento mais amplo do significado do esporte, o papel do Estado nesse setor começou a ser questionado (Alves & Pieranti, 2007). Com a Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro em 1985 e principalmente a Constituição Federal de 1988, o esporte brasileiro passou a ser entendido sob o pressuposto do direito de todos, e as formas de exercício deste direito são o Esporte Educacional, o Esporte Escolar, o Esporte-lazer e o Esporte de Rendimento (Ministério do Esporte, 2003). O Ministério do Esporte, criado em 2003 é o órgão responsável por estabelecer uma Política Nacional de Esporte no Brasil. Sua estrutura organizacional apresenta três segmentos específicos: Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento; Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social; Secretaria Nacional de Futebol e Direitos do Torcedor (Ministério do Esporte, 2003). O esporte educacional está inserido na Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social e é conceituado como sendo aquele “praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer”, de acordo com o Art. 3º da Lei nº 9615/1998. (Brasil, 1988). Uma peculiaridade da organização do esporte no Brasil é a desvinculação dos jogos escolares do esporte educacional, estando os primeiros vinculados à Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento.

2.2 Modelos de Gestão do Esporte Educacional no Mundo: EUA, Cuba e China

Em termos políticos e econômicos Estados Unidos e Cuba se situam em polos opostos ideologicamente. Essa característica é verificada também nos modelos distintos de gestão esportiva desses países, principalmente no que tange à função da prática esportiva. No entanto, os resultados alcançados no cenário internacional e a importância que o esporte adquiriu nos seus planejamentos governamentais, guardados as devidas proporções, possuem similaridades (Alves & Pieranti, 2007). Nos EUA não há qualquer subsídio direto pelo Estado no esporte profissional, no qual as competições são determinadas com base em seu potencial econômico e de fomento de negócios. A política nacional de esporte aposta na interação entre Estado e iniciativa privada. Ao Estado também cabe promover e apoiar ligações entre cultura, educação e esporte. O

esporte de base é praticado na escola e, posteriormente, nas universidades. Em alguns casos, os alunos chegam a escolher seu curso com base na qualidade da equipe universitária ou recebem bolsas para cursar a faculdade e jogar pelo time. Apenas quem alcança um nível técnico esportivo elevado chega aos clubes profissionais (Alves & Pieranti, 2007). Em Cuba a estrutura do esporte é totalmente estatal. Os clubes foram transformados em centros estatais de prática esportiva já no início da Revolução, em meados da década de 1960. Os programas são elaborados, financiados e propostos de forma centralizada, em âmbito nacional pelo Estado. Esse modelo permite o pleno controle da sua estrutura de funcionamento pelo Estado e possibilita a fiscalização do cumprimento das funções do esporte em Cuba: treinamento militar; integração política; reconhecimento diplomático por outras nações; propaganda; obtenção de prestígio e fomento de cooperação em relações internacionais. No entanto, a função primordial do esporte é o fortalecimento dos sistemas de saúde e de educação. Assim como nos EUA, o esporte também começa a ser praticado como disciplina obrigatória nas escolas. Os alunos que demonstram potencial maior são encaminhados a centros esportivos regionais do governo federal e, daí, a centros de excelência (Alves & Pieranti, 2007).

A China estabeleceu um sistema administrativo centralizado para a cultura física e o esporte em 1952. A eficácia desse sistema tem sido verificada pelas conquistas dos atletas em competições internacionais e pelo grau de participação da população nos desportos de massa. Esses resultados são considerados não apenas os reflexos da habilidade atlética e do nível de aptidão física, mas também de medidas pelas quais as políticas públicas do país estão legitimadas (Baker, Pan, Cao, & Lin, 1993). A adoção de uma política de portas abertas pelo Governo Chinês nos anos 1980 simbolizou uma grande mudança em sua doutrina política e econômica. A maioria dos administradores esportivos que atuavam no sistema esportivo chinês foi considerada incapaz de executar essa nova política e julgou-se necessário que eles fossem substituídos por administradores qualificados ou então que atualizassem seus conhecimentos. O Governo buscou sanar esta situação por meio de oficinas e programas de graduação para futuros administradores de esportes (Baker et al., 1993).

2.3 Programas de Gestão do Esporte Educacional no Brasil: Governo Federal

O Ministério do Esporte é responsável por construir uma Política Nacional de Esporte. Além de desenvolver o esporte de alto rendimento, trabalha ações de inclusão social por meio do esporte, visando garantir à população brasileira o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano. Desde 2003, a estratégia adotada pelo Ministério do Esporte em relação ao esporte educacional enfatiza a criação de projetos que possibilitem a prática do esporte de forma massificada. O Ministério do Esporte em parceria com o Ministério da Educação desenvolveu o Programa Segundo Tempo, que prevê além do fomento ao esporte de base, a oferta de infraestrutura para essa prática e o acompanhamento pedagógico e da saúde dos alunos matriculados na rede pública de ensino. O objetivo é democratizar o acesso à prática e à cultura do esporte de forma a promover o desenvolvimento integral de crianças e jovens e como fator de formação da cidadania e melhoria da qualidade de vida, prioritariamente em áreas de vulnerabilidade social (Ministério do Esporte, 2003). No entanto, existe uma dicotomia entre teoria e prática quando o discurso infere princípios de autonomia e emancipação, e a prática demonstra que a organização do espaço/tempo de aula não possibilita essa realização (Pinto, Nunes & Almeida, 2009). Devido à dificuldade em

atender toda a demanda existente, o Ministério do Esporte optou por buscar parcerias com organizações governamentais e não governamentais. Às entidades civis sem fins lucrativos essa parceria possibilita a captação de recursos por meio de incentivos fiscais, mais especificamente pela Lei de Incentivo ao Esporte, regulamentada pelo Decreto 6.180 de 03/08/2007. A Lei, em seu Artigo 1º, permite que pessoas físicas e jurídicas possam descontar respectivamente até 6% e 1% do Imposto de Renda devido para a aplicação, na forma de patrocínio ou doação, em projetos esportivos sociais aprovados e de suas preferências (Ministério do Esporte, 2003). O forte crescimento que vem ocorrendo no terceiro setor no Brasil por conta desse cenário não foi acompanhado pela profissionalização da gestão nesse segmento. Portanto, legitimar mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com a realidade das organizações do terceiro setor e aprimorar seu gerenciamento para que atinjam os resultados almejados é essencial (Teixeira, 2004; Rico, 2008). Caracterizar as práticas de gestão do terceiro setor como uma prática social acarretará uma melhor compreensão dos seus processos e papéis gerenciais (Soares & Melo, 2010). Apesar das tentativas de mudanças do sistema para um modelo em que o esporte de base esteja organizado em três eixos independentes – esporte-educação, esporte de lazer e esporte de alto rendimento – que apresentem intersecções e forças equivalentes, na prática, esse sistema ainda está estruturada em um modelo piramidal que tem como base clubes privados. A predominância das ações estatais voltadas ao esporte de alto rendimento, em detrimento das demais categorias de manifestação das práticas esportivas foi evidenciada no período de 2003 a 2007 (Bueno, 2008).

2.4 Modelo de Gestão do Esporte Educacional no Terceiro Setor: IPM

O Instituto Passe de Mágica (IPM) é uma organização sem fins lucrativos que atende aproximadamente 780 crianças e jovens em seus sete núcleos localizados na zona sul de São Paulo, na região conhecida como ABCD e em Piracicaba, no interior paulista. Criado em 2004, pela ex-jogadora de basquete Paula Gonçalves, conhecida como Magic Paula, ao longo de sua história desenvolveu um modelo de gestão participativa que utiliza o esporte educacional como instrumento para a educação de crianças e jovens que vivem em situação de alta vulnerabilidade social. De acordo com Paula Gonçalves, no Projeto Basquete é desenvolvido um sistema de gestão cíclico que prioriza as etapas detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do Sistema de Gestão do Projeto Basquete – IPM

Diagnóstico	Analisar e refletir dados e informações sobre cada território, bem como considerar o olhar do educador a partir de sua prática para melhor compreensão das situações sociais e individuais de cada participante do projeto.
Planejamento	Definir com clareza, a partir do diagnóstico, objetivos, resultados, metas e estratégias visando sempre à mudança comportamental de nosso público, tendo por princípio, o crescimento ético e cidadão e maior apropriação do esporte para sua vida.
Execução	Desenvolver cada ação estabelecida em plano de trabalho anual. Neste processo há planos diários, relatórios, reuniões de equipe, construção de atividades coletivas, eventos, intercâmbios, passeios e supervisão de equipe.
Avaliação	Atribuir valor sobre as mudanças que esperamos gerar junto ao público alvo do projeto. Anualmente são estabelecidos três momentos: marco zero, meio e fim, visando monitorar o desenvolvimento de cada criança e o impacto de nossas ações.
Sistematização	Organizar o conhecimento produzido, dando maior sentido para aprimorar a nossa prática e levar a metodologia a outros locais, instituições e quem sabe influenciar políticas públicas visando a ampliação das metas de atendimento.

Fonte: IPM (2008)

O trabalho no IPM está dividido em três eixos de ação, detalhados no Quadro 2.

Quadro 2 – Eixos de ação do Projeto Basquete – IPM

Desenvolvimento de projetos	Atendimento direto de crianças, adolescentes que visam influenciar o comportamento numa direção ética e cidadã tendo o esporte como principal ferramenta de interlocução e mediação junto ao público alvo.
Produção de conhecimento	Registro sistemático por meio de relatórios mensais, semestrais e anuais de práticas visando à organização do conhecimento que é produzido para possível disseminação em outros espaços e instituições.
Articulação e mobilização	Junto a outras organizações para trocar informações, metodologias, mobilizando conhecimento direcionado a influenciar políticas públicas de educação pelo esporte.

Fonte: IPM (2008)

A rotina de trabalho inclui encontros semanais de toda a equipe para elaborar relatórios, planejar aulas e discutir eventuais problemas vivenciados ou identificados nos contextos específicos em que atuam. Duas vezes por semana os educadores estão em atendimento direto junto às crianças e jovens. A equipe também realiza reuniões e encontros com os familiares dos educandos. O eixo educacional do IPM apresenta o seguinte organograma: Diretoria – diretora executiva; Equipe de coordenação – coordenador de projeto, supervisora administrativa e auxiliar administrativo; Equipe técnica – supervisora técnica de basquete, educadores e auxiliares de educadores; Equipe de acompanhamento psicológico – psicólogos. Diferente do modelo tradicional de administração, o IPM desenvolve uma gestão participativa em que a equipe atua efetivamente da construção do planejamento anual e das ações do dia a dia e de todos os processos de tomada de decisões relacionados às intervenções realizadas com as crianças e jovens. A gestão participativa é considerada um dos principais fatores de sucesso nas organizações de terceiro setor na percepção dos seus gerentes (Soares & Melo, 2010).

2.5 Governança: Corporativa, no Esporte e no Terceiro Setor

Governança é um assunto que, na literatura de administração, tradicionalmente é abordado no contexto de empresas com fins lucrativos, focando o papel dos executivos que devem representar e proteger o interesse dos acionistas (Fama & Jensen, 1983). A governança corporativa é uma tentativa de garantir que os interesses de um grupo de pessoas sejam, realmente, satisfeitos mediante uma pessoa jurídica, administrada por outro grupo de pessoas. No caso das empresas com finalidade lucrativa, a governança corporativa tentará garantir que os interesses dos capitalistas, sócios e acionistas, em obter lucros financeiros em seu maior potencial, por meio da atividade empresarial administrada por executivos contratados, sejam preservados (Rocha & Feitosa, 2013).

A preocupação com as práticas de governança está ligada à necessidade de redução dos custos de agência, de forma a conciliar os interesses de longo prazo dos empreendimentos (Mendonça & Machado Filho, 2004). No ambiente corporativo, em sua definição provavelmente mais conhecida, a governança é dita como sendo “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas” (Cadbury Committee, 1992, p. 15) conforme menciona McNamee e Fleming, 2007. Entre os princípios da governança corporativa estão: *Fairness*: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, majoritários e minoritários; *Disclosure*: transparência nas informações; *Accountability*: prestação de contas segundo as melhores práticas de contabilidade e auditoria; *Compliance*: conformidade no cumprimento das normas e regras. Ao estudar

a governança no contexto do esporte, McNamee e Fleming (2007) propõem que ela seja entendida como a estruturação de uma organização para atingir seus objetivos, ou missão, de forma eticamente defensável. No caso do terceiro setor, a governança se concentra no quadro de administradores, chamados de *trustees*, que devem representar e proteger o interesse de membros da comunidade ou do eleitorado (Provan, 1980) conforme mencionado por Provan e Kenis, 2007. Vale destacar que, nas Organizações Não-Governamentais (ONGs), além dos interesses dos beneficiários – a administração pública e a sociedade –, a governança prevê a garantia de que sejam respeitados os interesses dos doadores e financiadores. A partir dessa classificação, é possível traçar alguns paralelos entre a aplicação dos mecanismos internos e externos de governança nas empresas e nas organizações do terceiro setor (Rocha & Feitosa, 2013).

3 Metodologia

O presente estudo é qualitativo e está baseado na perspectiva fenomenológica, visto que retrata a realidade a partir das experiências subjetivas dos participantes da pesquisa. A fenomenologia, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), ao contrário do positivismo se preocupa em apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas têm sobre sua experiência e não apenas medir a frequência de determinados padrões. Creswell (2007) complementou que tal abordagem inclui o estudo de problemas relacionados a adentrar o campo de percepção dos participantes, vendo como eles experimentam, vivem e expõem o fenômeno, à procura do significado das experiências para os participantes. Para tal, recorreremos à técnica do grupo focal que segundo Barbour (2009) permite que os integrantes do grupo conversem entre si, de forma interativa focada em um tema específico. Esse recurso consiste, conforme Godoy (1995) em um encontro que obedece a critérios específicos, pois não se trata de uma entrevista em grupo, indo além, pois os integrantes são conduzidos por um moderador na discussão de um tema para alcançarem os objetivos propostos. A opção pelo grupo de foco baseou-se também nos pressupostos de Flick (2009), cujas pessoas com diferentes experiências e posturas diante de um tema, convergem para aquilo que se pretende desvendar, trazendo resultados significativos e pragmáticos que contribuem para a situação em evidência. O grupo de foco foi constituído por oito integrantes da equipe do eixo educacional do IPM, composta por vinte colaboradores. Para tal, um roteiro semiestruturado foi desenvolvido e revisado por dois especialistas que conhecem o tema em estudo. As perguntas foram elaboradas tendo como referência o objetivo da pesquisa e a problemática em pauta. O encontro durou aproximadamente 3 horas e foi gravado com autorização de toda a equipe e da diretora executiva do IPM. Foram preservadas as identidades dos membros da equipe da seguinte forma: coordenador de projetos (CP), responsável por identificar locais e possíveis parcerias para os projetos serem implantados e também por orientar o planejamento das ações junto com a equipe; supervisora técnica de basquete (STB), responsável por supervisionar o planejamento e a execução das ações nos núcleos onde os projetos acontecem; quatro educadores (E1, E2, E3 e E4) e dois auxiliares de educadores (AE1 e AE2) que atuam diretamente com as crianças e jovens. Outro recurso utilizado para aprofundar os dados foi a busca de informações por meio de entrevista com um roteiro semiestruturado, importante para captar ações realizadas. Para tal, procuramos entender a estruturação do modelo de gestão no IPM, por meio de uma entrevista em dupla com a diretora executiva (DE) do IPM, Paula Gonçalves, ex-atleta profissional da Seleção Brasileira de Basquetebol e

com o gerente geral (GG) do IPM, Ismar Barbosa. Esta entrevista teve uma duração de aproximadamente 1 hora e quarenta e cinco minutos e foi gravada com a autorização dos participantes da pesquisa. Posteriormente os dois registros foram transcritos e analisados discursivamente. Essas duas técnicas, conforme Barbour (2003, 2009) permitem coletar dados, a partir das experiências e visões do grupo participante. A presente pesquisa não teve a preocupação em enumerar ou quantificar os dados, mas de interpretar os fatos, a partir das experiências e visões dos membros participantes do IPM. Além da entrevista com roteiro semiestruturado com a gestora, do grupo focal com a equipe de educadores, foram utilizados dados secundários, tais como balanço patrimonial, declaração da missão, visão e valores, além do modelo de gestão proposto pelo IPM. Entre os desafios enfrentados por organizações do terceiro setor está a forma como são administradas (Teixeira, 2004; Rico, 2008). Para uma melhor compreensão dos seus processos e papéis gerenciais é necessário caracterizar suas práticas de gestão como uma prática social (Soares & Melo, 2010). Também foi destacada a importância da governança em uma ONG para evitar a desconfiança e a perda de legitimidade e credibilidade pelo mau uso dos seus recursos (Rocha & Feitosa, 2013). Frente a esse contexto surge a questão de pesquisa que orientou esse artigo: quais os princípios da governança foram considerados no desenvolvimento do modelo de gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor? O objetivo principal foi analisar os princípios da governança que foram considerados no desenvolvimento do modelo de gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor. Os objetivos secundários visaram: conhecer os princípios da governança aplicados à gestão do esporte educacional em uma organização do terceiro setor; identificar a aderência desta organização aos princípios da governança; analisar a importância atribuída pelo gestor à aplicação prática desses princípios de governança na unidade pesquisada.

4 Resultados e Discussão

A coleta de dados apresentada nesse artigo se deu em dois momentos. Primeiro por meio da realização de um grupo focal com oito integrantes da equipe técnica do IPM – coordenador, supervisora, educadores e auxiliares de educadores. Segundo em uma entrevista com a diretora executiva (DEx) e com o gerente geral (GG) do IPM. As perguntas foram elaboradas tendo como referência o objetivo da pesquisa e a discussão sobre a problemática em pauta – os princípios da governança no desenvolvimento do modelo de gestão do esporte educacional no IPM – e foi conduzida pela entrevistadora. O IPM nasceu do desejo da sua fundadora de retribuir um pouco do que o esporte lhe proporcionou. De acordo com a (DEx) do instituto, o esporte transformou sua vida. Ter consciência disto a fez refletir sobre como poderia retribuir à sociedade. Pensou então, em criar o instituto, no entanto não queria que ele fosse apenas uma escolinha de esportes para formar atletas.

Queria trabalhar com o desenvolvimento humano e não com escolinha de basquete [...] Também comecei a refletir sobre quantas meninas jogaram comigo e não chegaram a ser atleta de ponta. Que estão aí, sem emprego... Então, pensei que essa também poderia ser uma forma de ajudar (DEx).

A declaração da (DEx) corrobora os pressupostos de Hudson (1999) e Oliveira (2004), que afirmaram ser comum empreendimentos de cunho social terem sido criados por pessoas comprometidas e éticas que decidiram tomar providências para mudar uma realidade entendida como de desigualdade social. Muitas organizações do terceiro setor acabam por desenvolver estilos próprios de gestão baseados em tentativa e erro devido à

ausência de modelos de natureza social (Teixeira, 2004; Rico, 2008). Com o IPM não foi diferente, seu início ocorreu sem um planejamento formal, sem clareza dos objetivos e da missão, conforme ressaltado por sua diretora executiva.

Eu acredito que, como muitas entidades no terceiro setor e na área esportiva, a gente começou de uma forma muito empírica. Eu gosto, eu quero, vou fazer, sem nenhum planejamento ou visão estratégica de como isso vai refletir no futuro. Achava que tinha noção de quanto o projeto custaria. [...] Começou dessa forma, foi tudo sem planejamento nenhum. Nunca imaginamos que chegaríamos aqui (DEx).

O instituto começou com a irmã da (DEx) – também ex-jogadora de basquete – coordenando inicialmente o trabalho. Então, a (DEx) percebeu que o projeto não poderia ser desenvolvido da forma amadora como havia começado. Seria preciso contratar profissionais, estagiários, especialistas. No entanto, esse é um dos grandes desafios enfrentados por ONGs. Por isso, é fundamental legitimar e aprimorar mecanismos de gestão de forma que sejam compatíveis com sua realidade para que se seus resultados sejam atingidos. (Teixeira, 2004; Rico, 2008). De acordo com a (DEx) do IPM, o percurso não foi fácil. Em especial, por haver pouca informação disponível em 2004 sobre empreendedorismo social e gestão no terceiro setor em comparação ao que se tem hoje (2013) e também pela falta de abertura em outras instituições para se conhecer o processo de formalização e execução de um projeto esportivo educacional nesta área.

Sentia que era tudo muito fechado. Cheguei a fazer algumas visitas em outras organizações, mas ninguém nunca falou, vem cá, fica aqui um mês, faz assim. Era tudo muito, se vira, aprenda e faz. Acho que foi assim que todo mundo acabou começando (DEx).

Inicialmente, por falta de conhecimento e de uma equipe profissional, teve que tirar dinheiro do próprio bolso para bancar a elaboração do projeto. Com o tempo aprendeu que não precisaria ter feito aquilo, pois o próprio projeto já contempla uma porcentagem referente à elaboração e à prestação de contas quando se consegue o patrocínio. De acordo com a DEx do IPM, para colocar um projeto nessas leis de incentivo é preciso estar com todas as documentações em dia. Formalizar a organização é fundamental para a sua sobrevivência e este processo passa obrigatoriamente pela profissionalização da gestão, afirma a diretora.

Hoje você sabe que tem todo um passo-a-passo. Criar um instituto exige várias coisas [...] criar um estatuto, fazer assembleia, registrar em cartório, ter pessoas que entendam o conteúdo estatuto, precisa de um contador [...] cada um tem sua área. Não adianta querer começar a elaborar projeto, a prestar conta de projeto sozinho [...] ONGs não deixam de ser empresas e devem ser administradas como tal (DEx).

A partir da parceria do IPM com o Instituto Barrichello-Kanaan (IBK) em 2007 – momento em que o instituto passa a captar recursos financeiros por meio de leis de incentivo ao esporte – a necessidade de profissionalizar a gestão do instituto ficou mais evidente. A diretora ressalta que tinha preocupação por estar mexendo com dinheiro público e não entender de legislação, elaboração, custos e acompanhamento de projetos. Buscou uma empresa para fazer esse trabalho. Este momento foi um marco importante que pautou mudanças no modelo de gestão do IPM em relação à captação de recursos.

Nesta época o instituto ainda estava engatinhando na área da gestão e a falta de uma metodologia clara, estruturada que contribuísse de fato para a inclusão social de crianças e jovens em situação de risco social incomodava a DEx do IPM. A vinda do coordenador de projeto do IBK (assistente social por formação) para atuar em parceria com o IPM foi fundamental para o desenvolvendo de uma metodologia focada no esporte educacional e pautada pelos Quatro Pilares da Educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser – fundamentos baseados no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (Delors, 1999)

É uma metodologia diferenciada, porque nós não nos preocupamos apenas que eles aprendam a fazer a bandeja, que desenvolvam habilidades. Nós cuidamos para que façam os fundamentos esportivos direitinho, mas nosso foco é o desenvolvimento humano. Trabalhamos em cima dos pilares da educação (DEx).

Um grande diferencial do IPM, segundo sua equipe de educadores, é o fato de apresentar um modelo de gestão participativo e uma metodologia própria pautada no desenvolvimento humano. Este modelo de gestão participativa está presente em diversas situações, como por exemplo, na definição do planejamento estratégico e no estabelecimento das metas para o desenvolvimento dos educandos. Essa característica foi evidenciada por declarações da equipe técnica durante a realização do grupo de foco.

[...] com base em alguns fundamentos teóricos traçamos a expectativa de desenvolvimento da criança com base nos Quatro Pilares da Educação. (CP)

[...] desenvolver um planejamento estratégico participativo em nível de gestão é bem interessante. Não é algo que eu estou trazendo, mas algo que a equipe está construindo com base em alguns fundamentos teóricos. (CP)

A gente tem uma forma de trabalhar no IPM que entendemos como bem democrática. O trabalho não vem pronto, os educadores, as duplas, a equipe se reúne toda segunda-feira para fazer o plano de aula, que é aquilo que vai executado, trabalhado pelo menos naquela semana. (STB)

[...] nós temos autonomia para ver a situação lá, fazer mapeamento, buscar os conhecimentos que adquirimos com o outro. [...] a gente está com recurso e temos que encontrar novo núcleo. E dentro do que conhecemos nos bairros a gente fala para o coordenador que o bairro tem tal dificuldade e nós começamos a articular. (AE2)

O modelo de gestão do esporte educacional desenvolvido no IPM é pautado por três eixos de trabalho, segundo sua DEx e, busca atender grupos excluídos ou marginalizados da sociedade que não são atendidos pelo Estado (Nassif, Prando, & Cosentino, 2010).

Os três eixos: 1. Execução do projeto, que é a atividade propriamente dita. 2. Relacionamento com outras ONG'S e ser participativo na área de políticas públicas. 3. Produção do conhecimento. Trabalhamos com esses três eixos dentro do núcleo social, porque acreditamos que o Estado não dá conta de desenvolver o trabalho que a gente faz (DEx).

Para a DEx do IPM, criar redes de relacionamento foi essencial para o desenvolvimento da instituição. Hoje o instituto faz parcerias com o SESC e outras organizações e, isso acaba favorecendo a formação de uma rede que amplia os horizontes do instituto e agrega valores de outras instituições que o IPM entende que seja importante. Essa

metodologia desenvolvida no IPM já foi levada para outros países, obtendo reconhecimento internacional:

Você percebe que não é uma ilha, tem que estar conectado. Você entra no mercado e começa um a conhecer o outro, as oportunidades vão aparecendo. Por exemplo, quando entramos na REMS – rede pela mudança social – muita coisa aconteceu. O instituto já foi chamado para apresentar o modelo do projeto basquete na Argentina, já fomos para Portland e também para Barcelona por conta da nossa metodologia (DEx).

Os pontos positivos em relação ao modelo de gestão, à metodologia, aos resultados obtidos e a relação com a comunidade foram evidenciados pela equipe de educadores do IPM durante o grupo de foco.

O fato de termos uma metodologia e todo mundo reconhecer, isso facilita muito o trabalho. (CP)

É muito difícil avaliar o comportamento, e procuramos de alguma forma fazer isso aqui na instituição. Esse processo realmente é um diferencial, e novo, mas é natural. (E1)

Definimos o resultado, uma meta para aquele resultado, temos os indicadores que estão evidenciando por onde e como a gente está chegando [...] (CP)

Tem uma questão que a gente vê bastante na prática, que é o *feedback* das famílias. Tem sido cada vez mais constante os pais, em reuniões ou eventos, virem agradecer pelo que a gente tem feito. (STB)

A integração do educador com a comunidade é um ponto forte do nosso instituto também. Ele passa a ser um agente que promove mudanças naquele ambiente. (E3)

Outro aspecto importante do modelo de gestão do IPM que procuramos conhecer é a questão da governança. Em uma ONG a governança pode ser entendida como um conjunto de restrições aplicadas aos seus administradores, para evitar o mau uso dos recursos organizacionais (Rocha & Feitosa, 2013). A governança tenta garantir que sejam respeitados tanto o interesse dos beneficiários – a administração pública e a sociedade –, quanto dos doadores e financiadores (Mendonça & Machado Filho, 2004). Um dos princípios da governança (*Fairness*) trata da equidade no tratamento com os investidores majoritários e minoritários de uma empresa. De acordo com a DEx, o instituto procura estabelecer um tratamento igualitário com todos os seus parceiros, no entanto, relata que apenas alguns se envolvem mais no dia a dia da organização, gostam de participar, fazem propostas e solicitam eventos, geralmente são as empresas que são doadoras diretas. Por outro lado, as empresas que apoiam o projeto por meio de renúncia fiscal, normalmente não se envolvem muito com o projeto, apenas fazem o repasse da verba. Mesmo assim, o instituto procura sempre dar *feedback* sobre o que acontece e o que será feito no projeto para todos os parceiros de forma igualitária, afirma a DEx. No início de 2013 o IPM contratou uma consultoria e, a partir de então, promover ações estratégicas para conquistar o envolvimento dos parceiros e dar mais retornos passou a fazer parte do planejamento estratégico do instituto.

Uma instituição tem que ter alguém da comunicação que faça isso. Que coloque tudo o que a gente está fazendo, o que aconteceu naquele semestre ou trimestre no site. São coisas que você não pensa na hora em que você cria

uma instituição. E isso é importante para o patrocinador. Entrar no site e estar tudo atualizado. (DEx)

Contratamos uma empresa para fazer isso há um mês. Isso já possibilitou um grande avanço [...] São coisas que você precisa ter e às vezes não tem condição financeira, mas para o parceiro é importante fazer isso. (GG)

A governança no contexto do esporte deve ser entendida como a estruturação de uma organização para atingir seus objetivos, ou missão, de forma eticamente defensável (McNamee & Fleming, 2007). A transparência nas informações – *Disclosure* – e a prestação de contas segundo as melhores práticas de contabilidade e auditoria – *Accountability* – são princípios da governança diretamente relacionados com a ética. Há dois anos uma auditoria externa é realizada pela Deloitte Brasil Auditores Independentes Ltda. no IPM. De acordo com o GG, os auditores ficam uma semana no instituto analisando todas as documentações necessárias. Após esse período é feito um relatório em que consta o balanço patrimonial e o parecer dos auditores. O relatório com as informações da auditoria do ano de 2011 está disponível no site oficial do IPM e o de 2012, já disponível na sede do instituto, em breve também será lançado no site, tarefa da empresa de comunicação contratada em agosto de 2013 para cuidar, dentre outras coisas, da atualização de todas as informações do instituto. A DEx ressaltou que, por lidar com o dinheiro público, sempre teve ciência da importância de prestar contas do que é feito no instituto. Assim que o relatório é entregue pelos auditores, uma cópia é feita e enviada para cada diretor do IPM. As empresas parceiras e os patrocinadores podem solicitar uma cópia se desejarem. Afirmou ainda que sempre pensou em ter o balanço disponível no site, mesmo o instituto não sendo obrigado a fazê-lo, pois deseja que o trabalho seja o mais transparente possível. Porém, nem sempre foi possível realizar auditoria externa, segundo o GG. Até 2010, por falta de recursos no eixo educacional do instituto que havia apenas um contador. Não tinha auditoria externa devido ao alto custo do serviço. Após o trabalho desenvolvido pela consultoria, passou-se a pensar no planejamento estratégico do eixo educacional e no alto rendimento de forma unificada. Com isso, foi feita uma única auditoria dos dois núcleos, o que viabilizou financeiramente o processo.

[...] Tem tanta coisa, você começa a fazer uma e aí vem outra e vem outra e vem outra... Por isso, essa questão de ter o balanço disponível no site ainda não conseguimos com a rapidez que gostaríamos. Se alguém precisa saber de alguma coisa, precisa do balancete, a gente fala “tá aqui”. (DEx)

O balanço do ano anterior já está no site. E o desse ano a gente pretende disponibilizar o mais breve possível. O objetivo é a transparência. Pelos projetos não precisaríamos, mas fazemos por conta da transparência, até para que os patrocinadores atuais tenham as informações. (GG)

O que a gente percebe é que muita empresa chega aqui por conta dessa imagem que o instituto tem, de ser ético e transparente. (DEx)

Outro fator relacionado às boas práticas de governança em organizações com fins lucrativos e também no terceiro setor é a conformidade no cumprimento das normas e regras vigentes – *Compliance*. No IPM tudo relacionado à parte financeira, RH, compras e especialmente plano de saúde, passa antes por assessoria. O instituto tem doze assessorias atualmente. Embora as assessorias sejam para o eixo de alto rendimento, elas acabam servindo também para o eixo educacional.

Não há nada que a gente faça sem consultar nossa assessoria jurídica. Qualquer contrato que chega aqui, que a gente vai fechar, que vai assinar, vai primeiro para o jurídico. (DEX)

O IPM conta com uma assessoria específica para os projetos que estão ligados às leis de incentivo. Segundo o GG, em todos os processos, desde o início dos projetos, sempre se questiona qual é o caminho dentro do que diz a lei, para se trabalhar com a maior segurança possível. Da mesma forma é com a assessoria jurídica, em relação às questões trabalhistas. Desde o início o IPM trabalhou dentro desse modelo no eixo do alto rendimento, todo mundo contratado por CLT. Agora vem aproximando cada vez mais o eixo educacional para esse modelo também. A lei federal exige que todo mundo seja contratado via CLT. Já a estadual não exige, porém o ônus fica com a instituição em caso de processo trabalhista. Um dos objetivos do IPM para 2014, independente da Secretaria do Estado exigir ou não, é ter todo mundo registrado ressalta a DEX do instituto.

É algo que a gente tem que cada vez mais diminuir. Em 2014, não contrataremos nada em risco no instituto. (DEX)

A gente sabe que não tem como zerar a possibilidade de alguém entrar com uma ação trabalhista. A forma como trabalhamos hoje é com a gestão de risco. Trabalhamos para diminuir o máximo possível o risco trabalhista. Hoje buscamos trabalhar com todos os encargos pagos, com todos os benefícios trabalhistas e fazendo esse acompanhamento quase que diário. (GG)

A DEX acredita que todos os funcionários têm consciência da importância da transparência e da prestação de contas do IPM para trabalhar com leis de incentivo. Por fim, reafirma o compromisso com a ética e celebra a evolução do instituto.

A transparência sempre esteve presente no IPM, desde o início. Passamos de atleta amador para profissional! (DEX)

Esse estudo nos permitiu verificar que dentre os princípios da governança analisados, na percepção da DEX do IPM, a situação real mostra que o senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, majoritários e minoritários (*Fairness*) e a conformidade no cumprimento das normas e regras (*Compliance*) ainda não ocorrem de maneira plena e satisfatória por dois motivos em especial: pouco envolvimento dos patrocinadores com o instituto e altos custos e instabilidade financeira para a contratação formal de recursos humanos. Essas questões são consideradas estratégicas e pontos importantes a serem melhorados para a sustentabilidade do IPM. Também pudemos observar que a prestação de contas segundo as melhores práticas de contabilidade e auditoria (*Accountability*), apesar de ser um desejo antigo da DEX, que advém desde a fundação do IPM, só foi possível por em prática apenas a partir de 2010 devido aos altos custos financeiros. A transparência nas informações (*Disclosure*) e a ética sempre foram priorizadas pelos gestores do instituto, sendo reconhecidas por seus parceiros e patrocinadores como princípios presentes no IPM. Essas características favorecem a captação de recursos e a entrada de novos parceiros e patrocinadores que identificam esses valores tanto no instituto quanto na postura de sua DEX. No entanto, o processo de atualização dessas informações e sua disponibilização no site oficial do instituto ainda é limitado, havendo necessidade de maior agilidade. A formalização contratual de todos os funcionários do instituto, meta definida como possível já para

2014 é ressaltada como um passo importante e essencial para o desenvolvimento socialmente responsável do IPM. Atender a todos os princípios da boa governança de forma plena e tornar os projetos do IPM sustentáveis, situação vista como ideal, são como um norte para o instituto e uma meta a ser alcançada para a DEx.

5 Considerações Finais

Diferentemente de outros países, no Brasil a prática esportiva ainda está estruturada em um modelo piramidal que tem como base, clubes privados. Apesar das tentativas de mudanças do sistema para um modelo em que o esporte de base é estabelecido em eixos diferentes e, classificado como esporte-educação, esporte de lazer e esporte de alto rendimento, na prática, o modelo piramidal ainda prevalece. Consequentemente, grande parte da população não tem acesso ao esporte devido à ineficiência do Estado em atender a toda a demanda existente. Esse cenário favoreceu a parceria entre o Ministério do Esporte e organizações do terceiro setor por meio de subsídios financeiros via leis de incentivo do esporte com o intuito de democratizar a prática esportiva. Assim, este artigo buscou conhecer as características do modelo de gestão do esporte educacional desenvolvido em uma organização do terceiro setor que tem projeto esportivo educacional aprovado pelos governos federal e estadual. A revisão de literatura mostrou que o entendimento contemporâneo do conceito de esporte moderno resalta sua importância econômica para diminuir problemas relacionados à saúde e à educação e também para a inclusão social. O esporte brasileiro passou a ser entendido sob o pressuposto do direito de todos a partir da Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro em 1985 e da Constituição Federal de 1988. No entanto, apesar da ampla regulamentação estabelecendo diferenças entre o esporte-educação, o esporte de alto rendimento e o esporte de lazer, nota-se que ainda existem poucos exemplos de prática de esporte educacional no Brasil. Com isto, muitas crianças e jovens não vivenciam nas escolas práticas esportivas que contribuem para a formação da cidadania. Ao contrário, o que se verifica são competições escolares nos mesmos moldes do alto rendimento, excludentes por concepção. A crítica se dá pelo fato de as oportunidades de prática esportiva serem raras nesse formato para aqueles que não possuem talento ou biotipos adequados para o esporte de rendimento. Mesmo com os avanços feitos na área em termos de legislação os programas de esporte educacional em sua maioria apresentam deficiências em sua aplicação e estão longe de atender de maneira satisfatória às necessidades da população. Embora haja leis de incentivo ao esporte e possibilidades de se aplicar um modelo eficaz, o que se observa na prática, são ONGs no setor de esporte que não cumprem com os dispositivos que a lei disponibiliza, às vezes por falta de uma gestão profissional outras por falta de ética dos seus gestores. Por isso, apresentar o modelo do IPM foi importante, pois, é clara a existência de problemas decorrentes da falta de um modelo de gestão do esporte consolidado no Brasil e a importância das organizações não governamentais no atendimento da demanda deixada pelo Estado. Ficou evidente o comprometimento da equipe de educadores do IPM com o modelo de gestão participativa desenvolvido no instituto, mas esse comprometimento só aconteceu com a criação de um modelo norteador guiado por boas práticas de governança e pelo desenvolvimento de uma metodologia própria que passaram a fazer parte da cultura do IPM. É fato que as ONGs apresentam preocupações relativas aos critérios estabelecidos pela governança, em especial à prestação de contas. No entanto, o que observamos foi que no IPM, os princípios da transparência e da ética, sempre foram muito valorizados

pela diretora executiva e fundadora do instituto, situação referendada pelos parceiros que apoiam o instituto desde sua criação. Notamos também que a adoção em 2010 de auditoria externa, a prestação de contas aos seus principais stakeholders e a aderência de lá para cá da utilização sistemática dessas auditorias são fatores que contribuem para a distinção do IPM diante de um cenário em que se verifica a existência de problemas decorrentes da falta de um modelo de gestão do esporte consolidado no Brasil e da falta de uma gestão profissional em muitas organizações do terceiro setor que atuam com o esporte educacional. As contribuições desse artigo se dão pela apresentação de um modelo de gestão desenvolvido no IPM, pautado em dois alicerces: a adoção de boas práticas de governança e à utilização de uma metodologia de ensino embasada nos Quatro Pilares da Educação e focada no esporte educacional, cuja finalidade é a de promover a inclusão de crianças e jovens em situação de risco social. Outra contribuição deste estudo refere-se ao fato de que os resultados da metodologia adotada pelo instituto terem sido reconhecidos tanto pelas famílias dos educandos quanto por organizações internacionais, podendo auxiliar outras organizações do segmento do terceiro setor que atuam com esporte educacional na elaboração e condução de suas atividades. Embora esse estudo contemple a experiência de uma ONG ligada ao esporte, seus dados não poderão ser generalizados, em função das especificidades do IPM, de sua missão e compromisso sociais, que são ímpares. Por outro lado, embora com apenas um caso, os dados foram coletados com um grupo representativo, tanto na direção, quanto na operacionalização da proposta. Dessa forma, e com base nos que evidenciamos com os resultados apresentados, fica claro a necessidade de ampliar estudos dessa natureza. Primeiro pela carência de informações que obtemos nesse setor, sobretudo na literatura brasileira. Depois, pela relevância deste tipo de organização no contexto brasileiro, tão carente de políticas públicas e de falta de atenção do setor privado. Assim, sugerimos que outras investigações possam ser feitas visando conhecer o modelo de gestão e os princípios da governança em outras organizações do terceiro setor que atuam em segmentos diversos (lazer, cultura, educação) e mantém parcerias com o Estado, identificar organizações que podem propor diferentes ações que possam contribuir para a inclusão de crianças e jovens que vivem em áreas de alta vulnerabilidade social.

6 Referências Bibliográficas

- Alves, J. A. B., & Pieranti, O. P. (2007). O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE-eletrônica*, v.6, n.1, Art.1.
- Baker, J. A. W., Pan, D. W., Cao, X. J., & Lin, W. (1993). Sport Administration in the People's Republic of China. *Journal of Sport Management*, 7, pp.71-77.
- Barbour, R. (2003). The newfound credibility of qualitative research? Tales of technical essentialism and co-option. *Qualitative Health Research*, 13(7), pp.1019-1027.
- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmaed.
- Brasil (1988). *Constituição Federal brasileira*. São Paulo: Tecnoprint.
- Bueno, L. (2008). Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.
- Cadbury Committee (1992). *Final Report of the Committee for Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Delors, J. (1999). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- Fama, Eugene F., & Jensen, Michael C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, pp.301–325.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, pp.20-29.
- Hudson, M. (1999). *Administrando Organizações do Terceiro Setor: o Desafio de Administrar sem Receita*. São Paulo: Makron Books.
- IPM (2008). <http://passedemagica.org.br/educacional/projeto-basquete/gestao/> – acessado em 3/9/2013.
- _____ <http://passedemagica.org.br/educacional/projeto-basquete/fundamentos/> – acessado em 3/9/2013.
- Mcnamee, M. J., & Fleming, S. (2007). Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. *Journal of Business Ethics*, 73, pp.425–437. Doi 10.1007/s10551-006-9216-0.
- Mendonça, L. R., & Machado Filho, C. A. P. (2004, Out./Nov./Dez). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Rev. Adm.*, São Paulo, v.39, n.4, pp.302-308.
- Ministério do Esporte (2003). – <http://www.esporte.gov.br/institucional/historico.jsp> – acessado em 16/9/2013.
- __ – <http://www.esporte.gov.br/institucional/organograma/organograma.jsp> – acessado em 16/9/2013.
- Nassif, V. M. J., Prando, R. A., & Cosentino, H. M. (2010). Ações estatais assistencialistas e empreendedorismo social sustentável no Brasil: um estudo exploratório. *Gestão e Planejamento*, v.11, n.2, pp.316-336.
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. *Revista da FAE*, Curitiba, v.7, n.2, pp.9-18.
- Pinto, A. L. S.; Nunes, J. R.; & Almeida, R. S. (2009). A política cultural do Governo Lula: Necessidade de superação para além do Segundo Tempo. <http://cbce.tempsite.ws/congressos/index.php/CONBRACE/XVI/paper/view/1368> - acessado em 25/9/2013.
- Provan, K. G.; & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp.229–252. Doi:10.1093/jopart/mum015.
- Provan, Keith G. (1980). Board power and organizational effectiveness among human service agencies. *Academy of Management Journal*, 23, pp.221–36.
- Rico, E. M. (2008). A filantropia empresarial e sua inserção no terceiro setor. In: Cavalcanti, M. *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva.
- Rocha, I. B. L. & Feitosa, M. G. G. (2013, Jan./Jun.). Governança em ONGs: um ensaio teórico. *Cadernos de Gestão Social*, v.4, n.1, pp.25-37.
- Soares, A. C. A. A., & Melo, M. C. O. L. (2010). Gestão do Terceiro Setor: uma prática social? *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v.17, n.1, pp.1-11.
- Teixeira, R. F. (2004). Discutindo o Terceiro Setor sob o Enfoque de Concepções Tradicionais e Inovadoras de Administração. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.11, n.1, pp.1-15.