

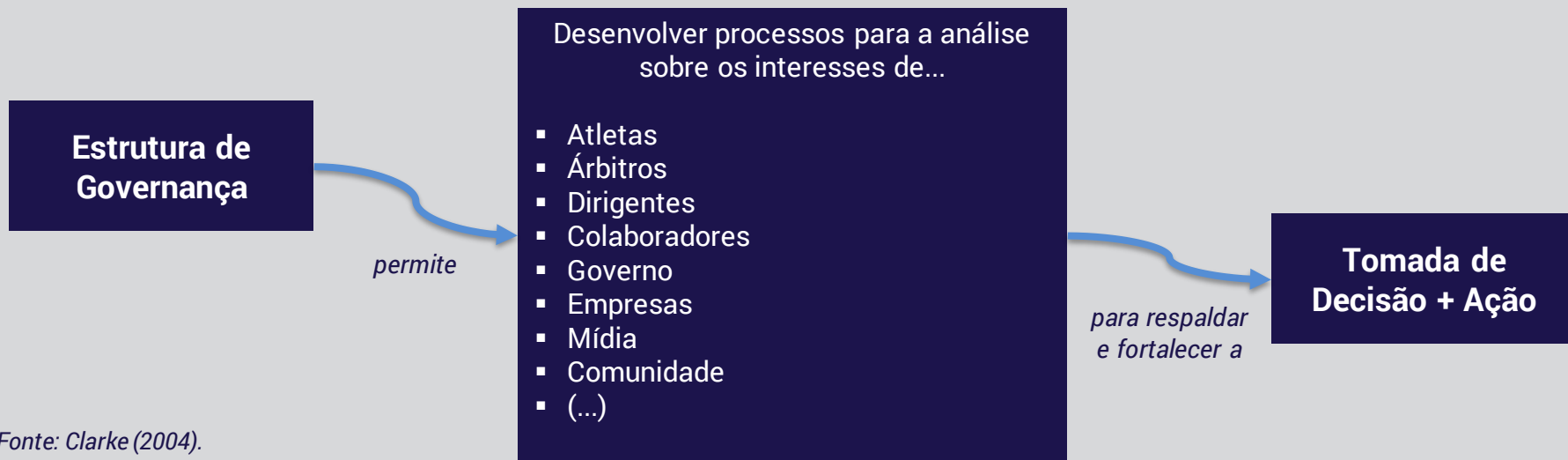
**ESTUDO DE GOVERNANÇA**

**ASPECTOS  
CONCEITUAIS**

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

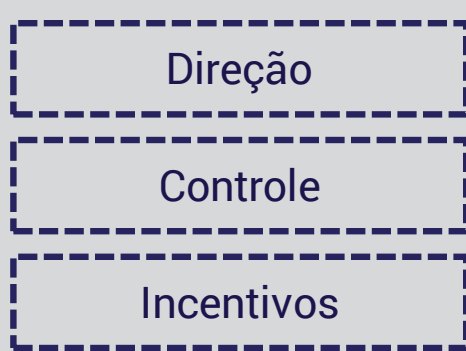
# CONCEITO DE GOVERNANÇA

“Governança é a reflexão das pessoas envolvidas em grupos com interesses e objetivos em comum. É, portanto, a preocupação de como garantir que os responsáveis pela gestão de uma entidade estão tomando decisões de acordo com o interesse comum (de todos) e não somente atendendo a suas necessidades pessoais (individuais)”.



## CONCEITO DE GOVERNANÇA

“É o sistema em que elementos de uma organização são dirigidos, controlados<sup>(1)</sup> e incentivados, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre seus principais líderes, o conselho de administração, a diretoria e os órgãos de controle<sup>(2)</sup>. Se a gestão, por si só, está relacionada a conduzir um negócio, a governança deve estar alinhada com a observação sobre a correta execução deste negócio<sup>(3)</sup>”.



**Fazer o negócio acontecer de maneira correta!**

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

O grande desafio do esporte moderno:

“Conciliar os valores tradicionais do esporte com o crescente interesse comercial como a televisão e os patrocínios”

*Jacques Rogge (2001), no prefácio do documento “Rules of the Game”, apresentado pelo Comitê Olímpico Europeu.*

**Modelo  
Amador**



**Modelo  
Profissional**

## CONCEITO DE GOVERNANÇA

“Governar organizações esportivas envolve o estabelecimento de direção ou estratégia global para guiar a organização de modo a assegurar que todos os membros envolvidos com a entidade tenham algo a dizer sobre como a estratégia é desenvolvida e articulada”.

**TODOS DEVEM SABER RESPONDER OS  
“PORQUES”**

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## Grupos de Interesses

Demandas

Expectativas

### CÚPULA

Membros da Assembleia Geral

Elegem a

### DIRETORIA

#### Responsáveis por:

- Manter a organização dentro de procedimentos legais.
- Ajudar a organização a manter a performance dentro do potencial

#### Diretores voluntários:

- Eleitos
- Indicados

Separação distinta de responsabilidades

Definem/Retiram Diretor Executivo

Governam a organização e agem de acordo com a Cúpula

Operam a organização na direção da diretoria de acordo com as estratégias e as políticas definidas pelos Diretores

### DIRETOR EXECUTIVO (e gestores executivos)

Staff

Fonte: Adaptado de *Governing Sport – The role of the board – 2005 – Australian Sport Commission*

## CONCEITO DE GOVERNANÇA

O grande desafio para se colocar em prática os conceitos de Governança está na análise da influência de fatores INTERNOS e EXTERNOS. O respeito e a compreensão sobre esta dinâmica é fundamental para se ter sucesso em um processo organizacional.

**FATORES  
INTERNOS**

**FATORES  
EXTERNOS**



# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## FATORES INTERNOS (1/2)

### **Composição da Diretoria**

O tamanho da diretoria precisa refletir o tamanho real da organização. Entidades com grande número de diretores podem prejudicar o andamento do dia-a-dia da entidade, por exemplo, com o tempo perdido em debates antes das tomadas de decisão em casos urgentes.

### **Condução das Reuniões**

As reuniões devem ser realizadas de forma objetiva e transparente, permitindo que todos os indivíduos e/ou grupos que tenham algum interesse no assunto a ser debatido se preparem e tenham tempo para apresentar sua opinião. É importante também ter ciência daqueles que possam ter conflitos de interesses para que possam ser identificados e não participem do processo.

### **Recrutamento de Membros da Diretoria**

É importante que os diretores sejam escolhidos pela sua capacidade de atingir objetivos da organização. Para isso é preciso que os processos de seleção sejam criteriosos na escolha dos interessados e não utilizem somente questões pessoais para escolha dos diretores.

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## FATORES INTERNOS (2/2)

### **Estrutura de Governança da Organização**

Ter uma estrutura organizacional bem definida com separação clara entre o ambiente político e executivo. Essa estrutura deve permitir aos profissionais condições para conduzir as atividades operacionais sem influencia nos processos.

### **Valores e Cultura Organizacional**

A adoção de boas práticas de governança deve fazer parte da cultura organizacional da entidade esportiva. Todos os diretores voluntários e profissionais contratados devem ter ciência dos procedimentos e defender a adoção dessas boas práticas.

### **Distribuição da Liderança dentro da Entidade**

A liderança compartilhada permite que possam existir diferentes pontos de vista nos assuntos tratados internamente em uma organização esportiva. Essa divisão deve ser vista de forma positiva pois pode trazer debates e, conseqüentemente, novas formas de enfrentar os desafios para evolução destas entidades.

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## FATORES EXTERNOS (1/2)

### **Relacionamento entre Governo e 3º Setor**

O governo possui papel fundamental na melhoria dos processos de governança das organizações do 3º setor. Cada vez mais essas organizações fazem acordos para prestar serviços que antes eram obrigações do Estado. Esse crescimento de importância também traz maiores responsabilidades perante a sociedade e, conseqüentemente, maiores cobranças por parte de diversos grupos.

### **Ambiente Regulador**

O ambiente regulatório que vivem as organizações esportivas mudou radicalmente nos últimos anos. As entidades esportivas estão engajadas com uma grande diversidade de fontes de recursos (públicos e privados), aumento de acordos comerciais (patrocínios), estabelecimento de contratos com diversos fornecedores, o que gera uma ampla necessidade de relacionamento com diferentes órgãos reguladores.

### **Globalização**

A globalização tem mudado a forma que o esporte é consumido. Obviamente, essa mudança é mais sentida nas entidades internacionais, mas a tendência é que as organizações nacionais, estaduais e locais também sintam essa pressão pela melhoria de seus serviços para a comunidade e também para a prestação de suas contas.

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## FATORES EXTERNOS (2/2)

### **Políticas Esportivas**

A existência ou não de políticas públicas esportivas e a forma que esse financiamento é feito também influencia a adoção de boas práticas de governança. Em países em que existem uma grande distribuição de recursos públicos para organizações esportivas, como é o caso do Brasil, é comum uma grande cobrança por parte dos órgãos regulatórios para uma prestação de contas mais adequada e transparente.

### **Grupos de Interesses**

Existem muitos grupos de interesses que dependem do trabalho das entidades esportivas. Atletas profissionais, atletas amadores, fãs da modalidade, clubes e associações, árbitros, mídia, patrocinadores, governo em diferentes instâncias e, por fim, a sociedade de uma forma geral. Cada um desses grupos possuem diferentes expectativas e geram cobranças diferentes nas entidades esportivas.

### **Elaboração de Guias pelas Agências Reguladoras**

Alguns países tem incentivado as agências reguladoras do esporte na elaboração de guias de adoção de boas práticas de governança para as entidades esportivas. A divulgação desses materiais somados a programas de valorização das entidades que possuem melhores sistemas de governança, auxiliam na melhoria de todo o sistema esportivo, influenciando federações nacionais, associações e clubes.

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

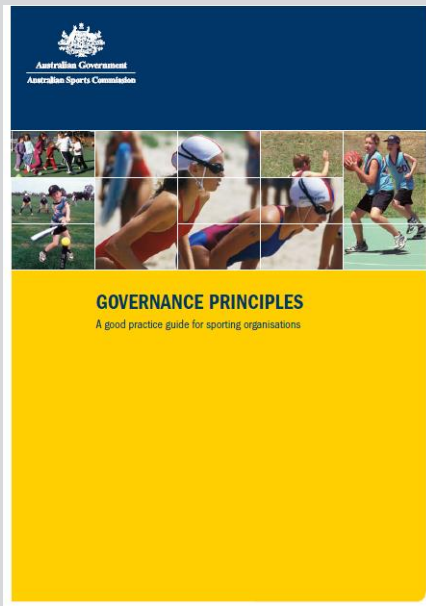
## **Estruturando o futuro...**

Percebendo a importância da Governança nas Organizações Esportivas, alguns organismos públicos de alguns países elaboraram diretrizes e as divulgaram com o intuito de colaborar com este processo de melhoria e desenvolvimento do esporte em suas áreas de abrangência.

São guias específicos e práticos que servem como base para que os entes esportivos melhorem seus procedimentos de Governança.

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## Exemplos de Guias de Governança



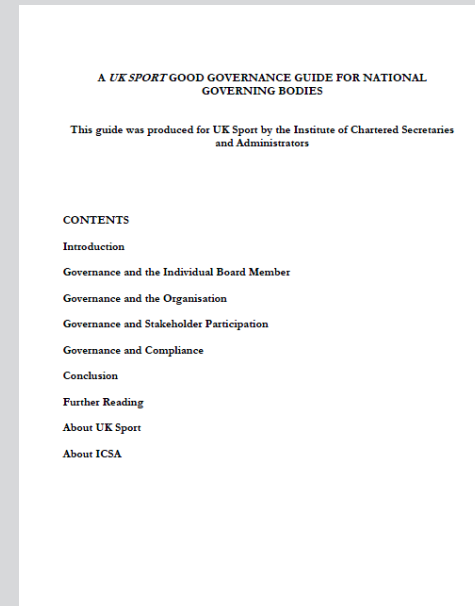
Australian Sports  
Commission



European Olympic  
Committee



Sport and Recreation  
New Zealand



UK Sports

# CONCEITO DE GOVERNANÇA

## Por que é tão importante pensar em Governança nas Entidades Esportivas?

O ambiente esportivo surgiu no final do século XIX e início do século XX com base em conceitos de promoção social e gestão amadora. Esse sistema deu origem ao Modelo Europeu de Desporto (Sistema Federativo) que atualmente sofre grandes pressões para se adaptar ao novo cenário pós-capitalista com uma visão profissional e de gestão de negócios.

O tema Governança é um dos desafios mais recentes para os dirigentes esportivos. Nessa área são debatidos assuntos ligados não somente a gestão operacional das organizações esportivas mas também tópicos relacionados à transparência, prestação de contas, ética e acesso ao poder e liderança compartilhada entre dirigentes voluntários e profissionais contratados.

O futuro das organizações esportivas certamente dependerá da habilidade dos dirigentes em melhorar os procedimentos internos e demonstrar aos vários grupos de interesses que sua entidade, além de prestar um bom serviço, também utiliza as boas práticas de governança defendida por órgãos regulatórios e pela sociedade.

Somente aquelas entidades que conseguirem evoluir na adoção de boas práticas de governança terão a possibilidade de manter as condições necessárias para captação de recursos nas esferas pública e, principalmente, privada. Ou mesmo para aumentar o número de associados tão importantes para a manutenção da entidade e para a geração de novos negócios.