

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE

CRISTINA EMY SHINTANI

COMPETITIVIDADE NOS CONTEXTOS URBANO E DO *NEW PUBLIC*
***GOVERNANCE*: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES E ENTIDADES DO ESPORTE**
EM MUNICÍPIOS

São Paulo

2014

CRISTINA EMY SHINTANI

**COMPETITIVIDADE NOS CONTEXTOS URBANO E DO *NEW PUBLIC*
GOVERNANCE: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES E ENTIDADES DO ESPORTE
EM MUNICÍPIOS**

Dissertação apresentada ao Programa Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração - Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. Benny Kramer Costa

São Paulo

2014

CRISTINA EMY SHINTANI

COMPETITIVIDADE NOS CONTEXTOS URBANO E DO *NEW PUBLIC*
GOVERNANCE: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES E ENTIDADES DO ESPORTE EM
MUNICÍPIOS

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO -
GESTÃO DO ESPORTE DA UNIVERSIDADE NOVE
DE JULHO – UNINOVE, COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE **MESTRE EM**
ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DO ESPORTE.

Presidente: Prof. Benny Kramer Costa, Dr. – Orientador, UNINOVE

Membro Externo: Prof. João Maurício Gama Boaventura, Dr., FEA/USP

Membro Interno: Prof. João Paulo Lara de Siqueira, Dr., UNINOVE

São Paulo, 15 de dezembro de 2014.

“Por que um dia é preciso parar de sonhar, tirar os planos
das gavetas e, de algum modo, começar.”

Amyr Klink

AGRADEDIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, pelo empenho, profissionalismo, e incentivo, fundamentais nesse processo de retorno ao ambiente acadêmico, que representa a retomada de novo fôlego profissional e pessoal. Pela generosidade e enorme disponibilidade para compartilhar seu conhecimento e indicação de caminhos, meu muito obrigada!

Aos professores da Uninove, por abrirem todo um mundo novo de conhecimento e ferramentas que hoje me credenciam a ser uma melhor profissional na gestão do esporte, mas principalmente, pela dedicação e profissionalismo que, tenho certeza, deixam marcas em cada um nós. À Prof. Dr. Vânia Nassif e Prof. Dr. João Manuel Malaia Casquinha Santos, por me ‘representarem’ à escrita científica, por assim dizer, de forma tão apaixonada e competente. Ao Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira, ao Prof. Dr. Ary Rocco Jr., ao Prof. Ms. Fernando Malagrino, ao Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei, e ao Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha, pela disposição, disponibilidade e aconselhamento, dentro e fora do ambiente das aulas, mas principalmente, pelos subsídios teóricos e práticos que hoje enriquecem minha atuação acadêmica e prática profissional diária. Aos Prof. Dr. Edmilson Lima, Prof. Dr. Henrique César Melo Ribeiro e Prof. Dr. João Maurício Boaventura, por suas valiosas considerações nas bancas de qualificação e defesa que tornaram esse trabalho possível.

Aos meus queridos colegas de curso, com quem dividi as horas de maior companheirismo e produtividade ao longo desses últimos dois anos, especialmente aos que se tornaram verdadeiros amigos nesse período de muita aprendizagem, não apenas acadêmica e profissional, mas principalmente, pessoal.

Aos amigos de trabalho e colegas de profissão por seu apoio e compreensão. Aos alunos e atletas queridos, pelo comprometimento e dedicação nos momentos de maior desafio que enfrentamos nesse ano que se passou, mas principalmente, por compreenderem nas minhas cobranças, o incentivo ao seu próprio desenvolvimento.

Finalmente, aos meus pais, pelo apoio e incentivo irrestrito à minha ânsia de evolução pessoal. Mais do que isso, por compreenderem desde o início a importância que a educação teria em nossas vidas, a despeito do que conseguiram vislumbrar nossos avós, proporcionando a duras penas, as condições que hoje tornaram possível o encerramento de mais este ciclo. Por tudo isso, muito obrigada!

RESUMO

As mudanças ambientais exercem influência nas atividades de organizações diversas desde o advento da especialização do trabalho. Desde então os estudos da competitividade proliferam na literatura de diferentes áreas, como na economia, na administração, no esporte e na gestão pública para a solução do problema da sobrevivência e sucesso de organizações de áreas de atuação e contextos diversos. Essa situação estende-se ao cotidiano e à qualidade de vida de residentes das cidades, e nesse sentido, observa-se a importância do esporte para o bem estar físico e social do indivíduo e do cotidiano das cidades em geral, pelo seu poder de gerar oportunidades econômicas em nível local, regional e internacional. Considerando-se o papel do Estado em garantir a infraestrutura e a prestação de serviços necessária para a competitividade das cidades e a consequente importância das ações da gestão pública em municípios, este trabalho procura identificar como os elementos de competitividade concebidos nos contextos urbano e do *New Public Governance* no âmbito do esporte em nível local, podem contribuir para as ações realizadas nas atividades esportivas dos municípios. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva do fenômeno da competitividade, com a utilização de um método qualitativo de análise por meio de um estudo de casos comparativo entre os grupos de interesse com atividade no esporte nos municípios de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, localizados na região metropolitana de São Paulo. Espera-se, com esse trabalho, contribuir para as ações realizadas na atividade do esporte em municípios, e a observação de elementos que possam contribuir para o desenvolvimento da gestão do esporte no Brasil.

Palavras-chave: Competitividade, competitividade urbana, esporte, gestão pública, new public governance.

ABSTRACT

Environmental changes influence the activities of various organizations since the advent of labour specialization. Since then competitiveness studies multiply in different literature areas as economy, management, sport and public administration to solve the survival problem and success of organizations involved in different sectors and contexts. This scenario projects into the daily actions and quality of life of different city residents and so is possible to observe the importance of sport to the physiological and social wellness of the individuals and cities, due the power to generate business opportunities in local, regional and international levels. Considering the governmental duty to guarantee necessary infrastructure and service for the cities competitiveness, and the importance of the local public administration and governance to do so, this work tries to identify how the competitiveness elements observed in the context of the new public governance approach in the local sport context may contribute for the sport activity in the municipality. With this goal in mind, an exploratory descriptive research of the competitiveness phenomenon will be held, by the use of a qualitative multiple case analysis involving different interest groups with sport activity in São Bernardo do Campo and São Caetano do Sul cities, located in São Paulo's metropolitan area. This work aims to contribute to the local sport activities and to achieve elements for the development of the sport management in Brazil.

Key-words: Competitiveness, urban competitiveness, sport, public administration, new public governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de delimitação do estudo.	43
Figura 2: Esquema teórico preliminar de estudo da competitividade baseado no referencial estudado.	59
Figura 3: Esquema teórico preliminar para verificação em campo entre os stakeholders do esporte.....	60
Figura 4: Atributos de competitividade observados na pesquisa de campo.	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos <i>stakeholders</i> consultados com atividade no esporte no município de São Bernardo do Campo.	49
Quadro 2: Caracterização dos <i>stakeholders</i> consultados com atividade no esporte no município de São Caetano do Sul.....	49
Quadro 3: Síntese dos atributos da competitividade em nível local das firmas e organizações.	55
Quadro 4: Síntese dos atributos de competitividade da gestão do esporte.	55
Quadro 5: Síntese dos atributos do <i>New Public Governance</i>	56
Quadro 6: Síntese dos atributos da competitividade em nível das cidades, regiões e nações.....	58
Quadro 7: Questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas aplicadas para a observação das práticas de competitividade nas organizações com atividade no esporte nos municípios.	62
Quadro 8: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Secretaria de Esporte e Lazer de São Bernardo do Campo.....	74
Quadro 9: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Associação Sanbernardense de Atletismo.	81
Quadro 10: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Universidade Metodista de São Paulo.....	88
Quadro 11: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Secretaria de Esporte e Turismo de São Caetano do Sul.....	96
Quadro 12: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Associação Desportiva Classista da <i>General Motors</i>	103
Quadro 13: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Universidade Municipal de São Caetano do Sul.....	112

LISTA DE SIGLAS

ADC – Associação Desportiva Classista

ASA – Associação Sanbernardense de Atletismo

CBAAt – Confederação Brasileira de Atletismo

CBHb – Confederação Brasileira de Handebol

IAAF – Federação Internacional de Atletismo

ME – Ministério do Esporte

NEFE – Núcleo de Referência em Esporte, Exercício Físico e Saúde

NPG – New Public Governance

NPM – New Public Management

PEC – Programa Esportivo Comunitário

SESP – para a Secretaria de Esporte de São Bernardo do Campo

SEEST – para a Secretaria de Esporte e Turismo de São Caetano do Sul

Snear – Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento

Snelis – Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social

SRI – *Stanford Research Institute*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	PRESSUPOSTOS DE PESQUISA	16
1.4	OBJETIVOS	17
1.4.1	Objetivo geral.....	17
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
1.5	PROPOSIÇÕES DO TRABALHO	18
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	ESTUDOS DA COMPETITIVIDADE.....	20
2.2	COMPETITIVIDADE URBANA.....	25
2.3	COMPETITIVIDADE NA ATIVIDADE DO ESPORTE E A GESTÃO PÚBLICA DO ESPORTE.....	30
2.3.1	Estudos da Competitividade no Esporte.....	31
2.3.2	A gestão pública do esporte: atribuições do Estado para o esporte e <i>stakeholders</i> 34	
2.4	A COMPETITIVIDADE DO ESTADO E O <i>NEW PUBLIC GOVERNANCE</i>	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
4.2	AMOSTRA	45
3.1.1	As cidades de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul e sua atividade no esporte.....	46
3.1.2	Caracterização das organizações analisadas	49
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	53
3.2.1	Questões do estudo de caso.....	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	63
4.1	ESTUDO DE CASO 1: SÃO BERNARDO DO CAMPO	63
4.1.1	Stakeholder 1 - Secretaria de Esportes de São Bernardo do Campo (SESP).....	63
4.1.2	Stakeholder 2 - Associação Sanbernardense de Atletismo (ASA SBC).....	74
4.1.3	Stakeholder 3 - Universidade Metodista de São Paulo	81
4.2	ESTUDO DE CASO 2 – SÃO CAETANO DO SUL	88
4.2.1	Stakeholder 4 – Secretaria de Esportes e Turismo de São Caetano do Sul (SEEST) 88	
4.2.2	Stakeholder 5 – Associação Desportiva Classista General Motors (ADC GM)...	97
4.2.3	Stakeholder 6 – Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).....	104
4.3	ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS – SÃO BERNARDO DO CAMPO x SÃO CAETANO DO SUL: ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES PARA APLICAÇÃO.....	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
5.1	CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AS CONTRIBUIÇÕES PARA APLICAÇÃO NOS MUNICÍPIOS	120
5.2	CONCLUSÕES GERAIS.....	127
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	130
5.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	130
6	REFERÊNCIAS	132

1 INTRODUÇÃO

O tema competitividade representa importante preocupação por parte de organizações que atuam em diversos setores da sociedade e por estudiosos em diversas áreas do saber: na sociologia, por exemplo, o trabalho de Bezes, et al. (2012); na contabilidade, Yunis et al. (2012); na psicologia, Luchner et al. (2011) e Hibbard e Buhrmester (2010) e, em relação a aspectos éticos na administração, Mudrack e Turnley (2011). Os estudos da competitividade remontam à época do nascimento da economia moderna, frutos das preocupações de diferentes áreas do saber, desde o advento da divisão da força de trabalho e o início da economia de escala, gerando as diferenças na produtividade das nações (Anca, 2006).

Foco constante de investigação entre acadêmicos, gestores e formuladores de políticas públicas (CERRATO e DEPPERU, 2011), observam-se diferentes entendimentos da competitividade de acordo com a área de interesse e atuação das organizações. Em especial na área econômica e na administração, a queda de barreiras internacionais no final dos anos 1980 criou a necessidade de estudos para suprir as firmas com uma capacidade de adaptação à instabilidade do ambiente (ANCA, 2006), assim como a capacidade de sobreviver e competir nos mercados globais (AMBASTHA, 2004). Segundo esses estudos, a competitividade exige um caráter multidimensional de análise, pois atinge firmas, cidades, regiões e nações.

A competitividade em cidades e regiões corresponde a espaços geográficos nos quais se concentram as atividades das firmas, e tem como desafio, o acesso e o desenvolvimento de recursos que levam a um crescimento urbano sustentável. Nesse sentido, estudos como os de Kresl e Singh (2011), Chorianopoulos et al. (2010), Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011) e Jiang e Shen (2010, 2013) mostram preocupação em investigar modelos e *frameworks* voltados à capacidade de atrair residentes, negócios e visitantes, obter condições para criar e distribuir riquezas, tangíveis ou intangíveis (CARAGLIU, DEL BO e NIJKAMP, 2011), ou ainda, a capacidade de criar um ambiente propício à atividade produtiva e prestação de serviços, minimizando os custos sociais e ambientais gerados pelo crescimento urbano (KRESL e SINGH, 2011). Assim, observada a dupla característica da competitividade, de qualidade geradora de benefícios e objetivo substantivo a ser alcançado (CERRATO e DEPPERU, 2011), surge a inquietação quanto à análise da influência da competitividade,

tanto na atuação, como na relação entre diferentes grupos de interesse que mantêm atividades no cotidiano das cidades, como no caso do esporte.

Como prática institucionalizada e organizada, o esporte está presente nas cidades em diferentes dimensões. Seja na prática educadora, de participação, ou de competição, tem papel estratégico para a inclusão social (AZEVEDO e GOMES, 2011), e influencia diretamente firmas e organizações, observada a sua importância enquanto gerador de demandas por produtos e serviços para diferentes *stakeholders* (BORLAND e MACDONALD, 2003). Por essas razões, o esporte apresenta-se como elemento de contribuição para o ambiente das cidades, e ao mesmo tempo, depende da competitividade, enquanto setor de atuação econômica, para suprir a demanda de firmas e organizações por recursos e processos, no ambiente da gestão pública, privada, ou do terceiro setor. Para isso, é necessária uma análise da gestão das organizações com atividade no esporte presente nos municípios, bem como a capacidade do poder público de fornecer a infraestrutura e serviços para promover a competitividade no ambiente urbano.

Como observado por Aijala (2002), o setor público enfrenta cada vez mais dificuldade na competição por recursos humanos e de investimentos frente à iniciativa privada. Fruto da pouca eficiência e eficácia da gestão, a baixa competitividade pode ser observada na perda crescente de credibilidade, e para suprir essa dificuldade, observam-se na literatura diferentes abordagens como os estudos da chamada *new public governance* (NPG), que buscam a adoção de um conjunto de ações com base nas relações intersetoriais, interorganizacionais e de governança (BINGHAM, NABATCHI e O'LEARY, 2005; CHEUNG, 2013; OSBORNE, RADNOR e NASI, 2012) para o aumento da eficiência e eficácia da prestação de serviços pelo poder público. Sendo assim, o NPG pode trazer contribuições, observadas as ações previstas pelo Ministério do Esporte, para o fomento e desenvolvimento do esporte.

Por meio de ações como a governança colaborativa (ROSEMBLOOM, 2013), e a participação popular na tomada de decisões estratégicas na gestão pública municipal, o NPG serve ainda como forma alternativa aos modelos tradicionais que adotam uma perspectiva gerencial para a administração pública, com o uso de ferramentas oriundas do setor de negócios (CHEUNG, 2013). A governança colaborativa e a lógica da prestação de serviços que norteiam as abordagens defendidas pelo *New Public Governance*, podem indicar caminhos que favoreçam a criação e desenvolvimento de serviços públicos que contribuam de

forma mais efetiva para a atividade de diferentes organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor, para a sua atividade nos municípios brasileiros.

Portanto, o interesse desse estudo gira em torno da observação da efetiva contribuição da competitividade para a atividade de organizações do esporte presente nos municípios, e seu potencial de contribuição para a competitividade urbana. Para isso, procurou-se realizar observações relativas à efetiva contribuição do poder público para a competitividade da gestão do esporte em organizações com atividade no esporte nos municípios, com o uso de ações relacionais entre governo, sociedade civil, entidades privadas, prestadoras de serviços, e demais grupos envolvidos com o esporte, no alto nível de rendimento ou nas ações de inserção social presentes no município, buscando a proposição de contribuições para a formulação de políticas públicas da gestão do esporte no Brasil.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa envolve os constructos de competitividade, do *New Public Governance*, no âmbito do esporte em municípios. Sendo assim, esse trabalho procurará responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como os elementos de competitividade, observados nos contextos das abordagens da competitividade urbana e do *New Public Governance*, presentes no âmbito do esporte, em municípios, contribuem para as ações realizadas nestas atividades locais?

1.2 JUSTIFICATIVA

A competitividade vem constituindo uma importante preocupação por parte de organizações de diferentes setores de atuação presentes na sociedade. Essa afirmação pode ser observada nas diferentes áreas de estudo da competitividade consultadas, que mostram a preocupação na elaboração de modelos e *frameworks* de estudos da competitividade, porém, foram encontrados poucos estudos empíricos de determinantes e influências da

competitividade. No contexto urbano, Jiang e Shen (2010 e 2013) indicam a predominância das abordagens econômicas, e a necessidade de observação de indicadores ambientais, sociais e econômicos para a medição da competitividade que, assim como observado por Kresl e Singh (2012), exercem influência mútua e sofrem modificações do ambiente com o tempo. Os autores mostram a importância do equilíbrio entre essas variáveis para a competitividade de cidades e regiões.

Os trabalhos consultados mostram a falta de investigações sobre a competitividade de organizações presentes nas diferentes esferas de atuação do esporte. Estudos da gestão do esporte têm predominância de análises intraorganizacionais e ações estratégicas em organizações reguladoras do esporte (ADCROFT e TECKMAN, 2008; FERKINS e SHILBURY, 2012; SHILBURY, 2012; WINAND et al., 2011), mas não especialmente no âmbito das esferas pública, privada, de prestação de serviços, público-privadas, que muitas vezes são dependentes da infraestrutura e prestação de serviços, que segundo Anca (2006) devem ser ofertadas pelo Estado.

O papel do poder público quanto ao fomento do esporte em todo o território nacional se confunde com a contribuição do esporte para atrair negócios e visitantes para as cidades. A função estratégica do esporte pode ser observada na capacidade de agregar valor às cidades enquanto destinos turísticos (FLAGESTAD e HOPE, 2001) e na criação de oportunidades econômicas geradas por grandes eventos esportivos (LEFEBVRE e ROULT, 2011). Porém, a literatura não permite afirmar até que ponto o esporte pode ser considerado qualidade geradora de competitividade urbana, e como a gestão pública é capaz de atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos na atividade do esporte nos municípios.

Objetivo substantivo da gestão pública, a atividade do esporte está presente nos municípios no alto nível de rendimento, nas ações de inclusão social, e como gerador de negócios e oportunidades diversas. O desafio deste trabalho então começa por explorar a relação entre os elementos de competitividade das cidades e da gestão do esporte e em suas diferentes manifestações.

Considerando o papel do poder público no atendimento dos interesses dos *stakeholders* envolvidos no esporte e as contingências específicas geradas pela competitividade urbana, esta investigação exige também a análise da competitividade do Estado, que deve desenvolver meios para garantir os direitos e interesses dos envolvidos na atividade do esporte em

municípios, mas que, assim como unidades de negócios e as cidades, dependem de sua capacidade adaptativa às mudanças ambientais para o desenvolvimento de suas ações.

Sendo assim, este trabalho procurou contribuir para apontar um conjunto de elementos de competitividade que possa ser utilizado na atividade do esporte nos municípios, pensado de maneira ampla e que possa fazer um elo com as ideias do *New Public Governance*.

1.3 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

O conceito de competitividade varia de acordo com o foco da respectiva área, mas em especial na economia, nos âmbitos das firmas e nações, trata da capacidade de atrair e processar recursos que possibilitem a produção e trocas comerciais, em um ambiente de constante mudança e velocidade de informação, podendo ser entendida como qualidade direcionadora de benefícios e objeto substantivo a ser alcançado (CERRATO e DEPPERU, 2011). Porém, esse entendimento da competitividade, com foco na produtividade, não considera a influência de vários fatores atrelados à atividade de firmas e organizações prestadoras de serviços, e no caso da competitividade de cidades e regiões.

No contexto das cidades, o entendimento geral dos estudos da competitividade está direcionado à obtenção da capacidade de atrair negócios, visitantes e residentes para um desenvolvimento sustentável e condições de equilibrar custos sociais gerados pelas dinâmicas urbanas, visando a melhora das condições de vida de seus habitantes. Nesse sentido, as pesquisas apontam para a necessidade de considerar um conjunto de fatores que considerem questões econômicas, sociais, ambientais e institucionais para a atividade de firmas e organizações que compõem a dinâmica urbana.

Portanto, esse estudo considerou inicialmente o termo ‘competitividade’ como sendo o conjunto de atributos¹ que permitem a identificação, aquisição e processamento de recursos (tangíveis e intangíveis), pelas firmas e/ou organizações, que possibilitem a avaliação e adaptação ao ambiente em que está inserido, e a produtividade ou a eficiente prestação de serviços de forma sustentável. No contexto das cidades, conforme Yu, Gu e Shen (2010), entende-se a ‘competitividade urbana’ como “a capacidade de atrair, controlar, dominar e

¹ característica qualitativa ou quantitativa, que identifica um membro de um conjunto observado.

transformar recursos durante o desenvolvimento urbano, e a capacidade de gerar riqueza, desenvolvimento e padrão de vida e a manutenção de desenvolvimento sustentável”.

O esporte enquanto setor de atividade econômica (BORLAND e MACDONALD, 2003), e prática institucionalizada e organizada, presente no ambiente das cidades como instrumento de inclusão social (AZEVEDO e GOMES, 2011), é considerado nesse estudo enquanto potencial instrumento de competitividade urbana, bem como *stakeholder* (firmas e organizações) em busca de competitividade. Tendo o poder público municipal, a atribuição de fomentar e desenvolver as diferentes dimensões de prática nas cidades, conforme determinações da Constituição Brasileira, a gestão pública deve ser capaz de atender os interesses dos diferentes *stakeholders* envolvidos com a prática do esporte em municípios, e garantir a infraestrutura (social e física) e a prestação de serviços, necessárias para esse fim.

Nesse sentido, o modelo do *new public governance* pode contribuir de forma ampla para a gestão pública dos municípios por defender a adoção de práticas de governança na administração pública, baseado em ações intersetoriais e de parcerias pensadas estrategicamente para o alcance de objetivos, além de considerar influências ambientais na ação operacional e estratégica da gestão de organizações prestadoras de serviços, e não a simples aplicação de ferramentas gerenciais oriundas do setor de negócios.

Sendo assim, o pressuposto geral adotado neste estudo entende que os atributos de competitividade, nos moldes estabelecidos pelo *New Public Governance*, trazem contribuições para a atividade do esporte em municípios, atendendo aos objetivos estabelecidos pelo Ministério do Esporte, e contribuindo para o desenvolvimento da competitividade urbana e o desenvolvimento de políticas públicas de esporte em nível de municípios.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Considerando a competitividade de *stakeholders* com atividade no esporte em municípios, inseridos no contexto da competitividade urbana e o papel do Estado em fornecer

infraestrutura e prestação de serviços através da gestão pública do esporte para a competitividade dos municípios, este trabalho procurará:

Identificar e analisar os elementos de competitividade no contexto das abordagens da competitividade urbana e do *New Public Governance* no âmbito do esporte em municípios, de modo a verificar sua forma de atuação e sugerir contribuições nas ações esportivas.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar os elementos de competitividade, geral e no esporte, que fazem interface com as abordagens da competitividade urbana e do *New Public Governance*;
- 2) Conceber um *framework* que contemple os elementos de competitividade no contexto urbano e do *New Public Governance*, a partir da literatura discutida;
- 3) Analisar nos *stakeholders* investigados, as formas de atuação relacionadas à competitividade, a partir do *framework* concebido;
- 4) Sugerir contribuições locais que proporcionem a melhoria em termos de competitividade no setor do esporte.

1.5 PROPOSIÇÕES DO TRABALHO

- 1) Quais os elementos de competitividade, geral e no esporte, e como estes fazem interface com as abordagens da competitividade urbana e do *New Public Governance*?
- 2) De que maneira pode-se conceber um *framework* que contemple os elementos de competitividade no contexto urbano e do *New Public Governance*, a partir da literatura discutida?
- 3) Como ocorrem as formas de atuação dos *stakeholders* presentes na atividade do esporte à luz do *framework* concebido?
- 4) Que contribuições podem ser sugeridas que proporcionem a melhoria da competitividade do esporte local?

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado em 06 partes. Na primeira é apresentado o problema, o contexto, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e a relevância da pesquisa.

A segunda seção trata da fundamentação teórica, adotada para a abordagem dos temas competitividade, competitividade urbana, competitividade no esporte e as abordagens do *new public governance*.

Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, o detalhamento da pesquisa, os critérios para escolha e a caracterização da amostra da pesquisa os procedimentos para a coleta e análise dos dados, incluindo o esquema teórico preliminar de estudo elaborado a partir da revisão da literatura.

A quarta parte apresenta a análise e discussão das práticas de competitividade de cada *stakeholder* estudado, à luz do esquema teórico preliminar, feitas a partir das análises intracaso de cada município e a análise comparativa das cidades que compuseram este estudo, e as contribuições para aplicação.

A quinta seção apresenta as considerações em relação às contribuições para aplicação, as conclusões gerais, as limitações do estudo e finalmente, as sugestões para estudos futuros.

Na sexta seção, são apresentadas as obras que compuseram o referencial teórico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura consultada apresentada a seguir busca fazer a convergência dos constructos da competitividade em diferentes áreas de estudo para trazer referências para a análise da competitividade no setor da atividade do esporte em municípios. Foi considerada para a pesquisa, a busca pela maior eficiência nas ações e capacidade de sobrevivência dos *stakeholders* com atividade do esporte em municípios, e o papel do poder público em garantir as condições necessárias para a competitividade dos atores identificados, seguindo as diretrizes estabelecidas pela Constituição para o fomento do esporte, e observadas as contribuições que o esporte pode trazer para a diminuição dos custos sociais do crescimento urbano. Para tanto, também são investigados elementos que proporcionem maior eficiência da gestão pública para o cumprimento de suas ações voltadas à atividade do esporte, no intuito de criar as bases necessárias ao alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

2.1 ESTUDOS DA COMPETITIVIDADE

A competitividade vem sendo objeto de análise de diversos estudos, sobretudo com enfoque das áreas econômica e da administração como Ambastha (2004), Anca (2006), Avella, Fernández e Vázquez (2001), Beechler e Woodward (2009), Carey, Mason, Misener (2011), Cerrato e Depperu (2011), De Saá Guerra et al. (2012) e Demeter (2003), entre outros. Organizações de diferentes áreas, influenciadas por diferentes contextos são foco de estudos que demonstram a abrangência, relevância e dificuldade do estudo do tema.

Os trabalhos consultados de diferentes áreas mostram que apesar da farta literatura disponível, o termo é de difícil conceituação (AMBASTHA e MOMAYA, 2004; ANCA, 2006; CERRATO e DEPPERU, 2011; JIANG e SHEN, 2010; MENDOZA, JURADO e CONTIGIANI, 2009; SHILBURY, 2012). Segundo Jiang e Shen (2010), o conceito foi utilizado primeiramente nos setores industrial e de negócios que estão inseridos naturalmente em um ambiente de competição. Anca (2006) salienta que ainda não há uma visão comum em relação ao conceito e a literatura da área econômica mostra alguns aspectos importantes, como a não existência de uma perspectiva teórica complexa o bastante para a definição do termo, a correlação com fatores e condições qualitativas e quantitativas, o seu caráter

multidimensional (nacional, regional e local), e sua composição por múltiplos fatores. Essas observações podem fornecer um indicativo para a investigação das fontes e determinantes da competitividade.

A capacidade adaptativa para mudanças ambientais são invariavelmente o gatilho para as investigações observadas. Com o traçado da evolução histórica do conceito da competitividade na área econômica, Anca (2006) mostra que o advento da especialização e da divisão da força de trabalho deu origem à economia de escala e às consequentes diferenças de produtividade entre as nações. Desde então, há um aumento progressivo nas demandas por uma maior competitividade em um ambiente de livre comércio, exigindo cada vez mais uma perspectiva multidimensional de análise.

O estudo da competitividade acompanha a evolução das teorias econômicas desde o advento das ciências econômicas, atribuído a Adam Smith, que publicou em 1776 o primeiro trabalho referente à riqueza das nações, com a formulação dos princípios de liberdade de mercado. Desde então, diferentes abordagens da competitividade vêm sendo elaboradas, como as de David Ricardo, sobre a vantagem comparativa das nações em ambiente de livre comércio, e a Teoria de Keyne, que considera o capital e trabalho fatores de produção complementares, com base nas dinâmicas da demanda e no grau de empregabilidade. Mais recentemente, no final dos anos 1980, a Teoria do crescimento endógeno, baseada no conhecimento, e a perspectiva macroeconômica para a competitividade das nações entre as mais contemporâneas, sendo uma das diferenças mais marcantes entre essas teorias e a teoria clássica, a consideração do desenvolvimento do padrão de vida da população para a competitividade e não apenas na produtividade, sendo esta a concepção adotada neste trabalho.

Ambastha e Momaya (2004), Anca (2006) e Cerrato e Depperu (2011) mostram que o início do século 21 foi marcado por eventos que influenciaram o sucesso e a sobrevivências das firmas, indústrias e nações. Os ataques terroristas de setembro de 2001 e o colapso de grandes corporações abalaram a confiança nos negócios e são alguns dos exemplos citados por Ambastha e Momaya (2004) para descrever a crise econômica americana instaurada após um longo período de crescimento econômico com o advento e desenvolvimento da internet. Ao lado da má fase econômica do Japão, outra gigante economia mundial, os autores destacam a dependência dos países na competitividade como forma de sobrevivência e sucesso frente à turbulência dos mercados.

No contexto mais recente, Yunis et al. (2012) destacam que a queda de barreiras internacionais e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação geraram uma série de desafios, mas também de oportunidades. Em tempos de crise econômica mundial, gestores de firmas e agentes governamentais responsáveis pela elaboração de políticas públicas enfrentam o desafio de elaborar e implantar programas e estratégias para a obtenção e manutenção da competitividade global das nações. Segundo o estudo, a competitividade pode incentivar a abertura de novos mercados, estratégias, formas de prestação de serviços, que são potencializadas pelo dinamismo do ambiente e surgem da tentativa de adaptação em diferentes âmbitos além do econômico.

Tendo como foco a competitividade das nações, Yunis et al. (2012) analisaram a influência de fatores sócioeconômicos e tecnológicos para a maturidade das tecnologias de informação e comunicação. A forma rápida com que essas tecnologias evoluíram geraram amplas mudanças culturais, sociais e econômicas, direcionando a geração de competitividade em nível das firmas, indústrias, nacional e internacional. Este cenário pode ser atribuído à capacidade das tecnologias de informação e comunicação, de desenvolver a dinâmica e a interatividade das operações, aproximando firmas e indústrias para uma rede de valor agregado, e a oportunidade de países estarem ligados em um modelo de redes globais.

Citando exemplos de casos em nível da firma e das nações, os autores reforçam os resultados positivos alcançados com a implantação das tecnologias de informação e comunicação para o aumento da competitividade. Em nível da firma, é ressaltada a convergência na utilização de capacidades internas, infraestrutura tecnológica e a internet para o fornecimento de serviços financeiros mais eficientes e eficazes. Em nível dos países, os autores citam o caso de Singapura por colocar essas tecnologias no centro de sua estratégia nacional para inovação e desenvolvimento, ao implantar as capacidades de utilização das tecnologias de informação e comunicação por todo o país.

O acesso a computadores e à internet, o aumento da conectividade de alta velocidade, são alguns dos exemplos citados que possibilitaram a transformação dos modelos de negócios e da economia em direção a um melhor uso das tecnologias de informação e comunicação. Frente aos resultados, o governo incentivou ainda mais fortemente a adoção de alta tecnologia, especialmente as tecnologias de banda larga, assim como a capacidade de inovação pelas firmas. Nesse sentido, cresce a importância das tecnologias de informação e comunicação, pois por meio destas, o compartilhamento do conhecimento e a colaboração

entre stakeholders de organizações domésticas e estrangeiras são operacionalizadas, representando um importante direcionador da competitividade no cenário atual (Yunis et al., 2012).

A crise financeira global e a desaceleração da economia geram problemas sociais ao prejudicar o fluxo sustentável de riquezas (tangíveis e intangíveis) entre as firmas e os indivíduos. Beechler e Woodward (2009) observaram que a diminuição do desempenho das firmas força a redução do número de empregados, a perda da capacidade de atrair e manter funcionários com maior grau de capacitação, assim como os investimentos em programas de desenvolvimento e treinamento de pessoal, criando um círculo vicioso que gera custos sociais e ambientais para as cidades. Observando ainda que o nível de prosperidade das nações está no resultado da interação da competitividade das firmas, dos indivíduos e da nação (Anca, 2006), torna-se imprescindível que o Estado seja capaz de prestar serviços e infraestrutura que possibilitem a geração e distribuição de riquezas e a minimização dos custos sociais relacionados.

Outra característica da competitividade a ser observada é sua dupla condição de qualidade geradora de resultados e objetivo substantivo a ser alcançado, corroborando Cerrato e Depperu (2011) e Ambastha e Momaya (2004), que atestam que a competitividade pode ser tratada como variável dependente ou independente, de acordo com as perspectivas de cada abordagem sobre o tema. Cerrato e Depperu (2011) desmembram o constructo da competitividade internacional em “*ex ante*” *competitiveness*, voltadas à firma e vantagens especificamente relacionadas à localização como direcionadores de competitividade, o perfil internacional da firma, resultado das características qualitativas e quantitativas da presença da firma em geral, e “*ex post*” *competitiveness*, relacionada ao desempenho financeiro ou não, nos mercados internacionais.

Um bom número de estudos consultados vem se concentrando na elaboração de modelos e frameworks para o estudo da competitividade em contextos diversos. Ambastha e Momaya (2004) em relação à competitividade das firmas de software na Índia, Cerrato e Depperu (2011) na competitividade internacional das firmas europeias, Kresl e Singh (2012) com relação à competitividade dos territórios nos Estados Unidos, Caber, Albayrak e Matzler (2012) sobre a competitividade de destinos turísticos na Turquia, Mendoza, Jurado e Contigiani (2009) sobre a medição da competitividade das cidades no México, e Manzano (2009) na competitividade urbana das cidades na América Latina. Os trabalhos mostram

grande variedade de indicadores e variáveis com características dinâmicas e que se alteram com o tempo, sofrendo influências mútuas e de fatores sociais, econômicos e ambientais.

Contudo, segundo Ambastha e Momaya (2004) os frameworks e modelos existentes falham muitas vezes por não relacionarem a competitividade com processos estratégicos e funcionais. Cerrato e Depperu (2011) reforçam a falta de um framework organizado que possibilite a sua aplicação dentro de um corpo de conhecimento potencialmente enorme da literatura, mesmo com contribuições de diferentes ramos da pesquisa como relações internacionais, marketing e gestão estratégica.

O framework sugerido por Ambastha e Momaya (2004) foi baseado nos processos de competitividade das firmas na Índia. Os autores consideram a transformação de artefatos naturais e de infraestrutura como fontes de competitividade, já que ajudam a identificar a importância e o desempenho corrente de áreas como gestão estratégica, recursos humanos, gestão operacional e gestão tecnológica (AMBASTHA, 2004). Na prática, o estudo observou, além da falta de clareza sobre o conceito da competitividade, a dificuldade das firmas indianas identificarem as contribuições dos diferentes setores (marketing, finanças, operacionais) para a competitividade da firma. Porém, existe a falta de integração entre os processos de competitividade e os processos tradicionais de gestão estratégica, necessária para a competitividade da firma.

O estudo de Avella, Fernández e Vázquez (2001), é um bom exemplo da necessidade da ação integrada dos diferentes setores da firma e os processos estratégicos. Com um survey eletrônico realizado em 1994 direcionado a firmas industriais espanholas que empregavam mais de 200 funcionários, a pesquisa não conseguiu observar correlações positivas entre as estratégias de manufatura e o sucesso competitivo ou o desempenho nos negócios das firmas industriais observadas. A competitividade segundo Ambastha e Momaya (2004), vem sim, do esforço integrado das diferentes funções e, portanto, com ligação próxima com processos estratégicos.

Portanto, os estudos consultados convergem para a adoção de indicadores relacionados à capacidade estratégica e operacional e processos geradores de competitividade levando-se em consideração fatores ambientais e sociais dinâmicos. Atenção especial é dada à busca por economias mais competitivas e dinâmicas baseadas no conhecimento, propiciando um crescimento econômico sustentável, como destacado por Yunis et al. (2012), mais empregos e

coesão social (ANCA, 2006). Beechler e Woodward (2009) discutem a chamada *war for talent*, ou guerra por talentos, estabelecida entre as firmas nos anos iniciais do novo milênio como base para a atração e retenção de funcionários do mais alto grau de capacitação, potencializando os processos de competitividade da firma.

Por fim, fatores ambientais, ecológicos e sociais também devem ser considerados para a competitividade, pois o dinamismo do ambiente influencia diretamente a atuação das firmas, e sua atividade define a geração de crescimento e desenvolvimento urbano, mas com custos sociais, econômicos e ambientais para as cidades e sua competitividade (JIANG e SHEN, 2010; MENDOZA, JURADO e CONTIGIANI, 2009), foco dos estudos da competitividade urbana.

Portanto, para esse estudo, entendemos a competitividade, em nível das firmas e organizações, como o conjunto de atributos que possibilitam a avaliação das demandas do ambiente, a aquisição e processamento de recursos tangíveis e intangíveis, para a produção ou prestação de serviços de forma eficiente e sustentável, gerando ao mesmo tempo, condições para o desenvolvimento de um maior padrão de vida para o ambiente e os *stakeholders* envolvidos.

2.2 COMPETITIVIDADE URBANA

Como tratado no subitem anterior, é nas cidades que as firmas exercem suas atividades e têm seu valor agregado, constituindo a competitividade das nações (ANCA, 2006). Segundo Mendoza, Jurado e Contigiani (2009), as cidades podem ser geradoras de um ambiente físico, social, econômico e institucional capaz de atrair investimentos e propiciar o desenvolvimento de atividades produtivas. Ao concentrar novas tecnologias e infraestruturas de informação e comunicação, serviços especializados, centros de ciência e tecnologia, assim como pessoal de alta qualificação, têm o poder de atrair e reter investimento, gerando empregos e contribuições para seus residentes.

Contudo, a análise da competitividade urbana precisa considerar a dupla característica de qualidade geradora de benefícios e objetivo substantivo a ser alcançado, observado no constructo da competitividade. Nesse sentido, além das contribuições mencionadas as cidades precisam desenvolver também a sua capacidade de competir com outras cidades por

preferências políticas, investimentos da iniciativa privada, e para seu desenvolvimento urbano sustentável (JIANG e SHEN, 2010). Kresl e Singh (2012) afirmam que cidades que ignorarem o aumento da competitividade estarão destinadas a um futuro de marginalização e estagnação.

Conforme Jiang e Shen (2010), o conceito de competitividade quando aplicado a entidades como cidades deve ser considerado de forma diferente por serem sistemas social-ecológicos, mais complexos do que as unidades de negócios analisadas no contexto da competitividade das firmas. Conforme Manzano (2009) a importância e alcance investigativo das cidades transcendem em muito o âmbito estritamente econômico, e o enfoque da competitividade urbana contribui com sua qualidade analítica que propicia o estudo integrado das dinâmicas urbanas e suas interrelações com diferentes âmbitos como o territorial, ambiental e institucional.

Entre os estudos consultados na literatura, o conceito de competitividade de Yu, Gu e Chen (2005), parece contribuir de forma mais ampla para entendimento do conceito da competitividade no contexto das cidades, e por isso foi o conceito adotado para esse estudo. Segundo os autores, podemos considerar como competitividade urbana a capacidade das cidades de atrair, controlar, dominar e transformar recursos durante o desenvolvimento urbano, e a capacidade de gerar riqueza, desenvolvimento do padrão de vida e a manutenção de desenvolvimento sustentável. Podemos dizer ainda que para uma cidade ser considerada competitiva, precisa ter a capacidade de atrair e reter um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis adequados, definidos em termos econômicos, sociais e ambientais, para atender as necessidades de seus residentes, observando considerações feitas por Jiang e Shen (2010).

Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011), assim como na área econômica, também indicam a importância de um *framework* estratégico para o desenvolvimento da competitividade urbana. Os trabalhos consultados mostram várias tentativas de elencar indicadores de competitividade urbana em cidades de culturas e realidades diversas, ressaltando a influência de questões variadas como as ambientais, socioculturais e institucionais nos indicadores que exercem maior influência. Estudos de Jiang e Shen (2010 e 2013), Xu e Ye (2003); Wong, Tang e Van Horen (2006), Yu, Gu e Chen (2005) relatam o contexto vivido pelas cidades chinesas na busca pela rápida urbanização defendida pelos governos locais para ganho de competitividade da nação, mas com problemas muito característicos de um país em transição para uma abertura política e econômica no cenário mundial.

Mais especificamente, Wong, Tang e Van Horen (2006) descrevem as principais dificuldades enfrentadas na gestão estratégica de cidades chinesas no final dos anos 1990. Os autores observam que a capacidade de formulação e implantação de estratégias e a capacidade operacional são afetadas por um conjunto de problemas como a falta de autonomia para tomada de decisões estratégicas, a pouca capacidade de gestão, o desequilíbrio no investimento entre ações de gestão e manutenção em comparação ao investimento em infraestrutura física, a falta de transparência e acompanhamento fiscal gerada pela ambiguidade na atribuição de responsabilidades, e a falta de capacidade institucional das cidades para o aumento da regulação na administração pública, ou seja, um conjunto de boas práticas de governança. Nesse sentido, Mendoza, Jurado e Contigiani, (2009) também ressaltam que a não observância das peculiaridades das cidades de cada país nos estudos que vêm sendo publicados, levam a uma interpretação pouco clara dos resultados.

Contudo, a preocupação pela competitividade das cidades pode ser observada também em trabalhos que investigam cidades inseridas em outro contexto. Cidades europeias (VAN DEN BERG e BRAUN, 1999; CARAGLIU, DEL BO e NIJKAMP, 2011; MUSTERD e GRITSAI, 2013), latino americanas (MANZANO, 2009; MENDOZA, JURADO e CONTIGIANI, 2009), e também regiões norte-americanas (KRESL e SINGH, 2011) são objeto de análise que partem invariavelmente da influência da realidade econômica para a observação de variáveis de natureza social e cultural, também nas abordagens adotadas para a investigação de indicadores e estratégias pelos modelos e *frameworks* observados.

Em geral, indicadores estratégicos e de capacidade operacional são mencionados, e autores como Jiang e Shen (2010 e 2013), Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011), Mendoza, Jurado e Contigiani (2009) apontam entre outros indicadores, o investimento em infraestrutura para o desenvolvimento econômico e a prestação de serviços para a população. Elementos relacionados ao capital social e processos de competitividade também são foco de análise. Van den Berg e Braun (1999) enfatizaram a necessidade de observação de fatores que levem a um crescimento urbano inteligente e sustentável.

A partir da análise dos estágios de desenvolvimento urbano observados nas cidades na Europa, o estudo de Van den Berg e Braun (1999) aponta a capacidade de organização e a implantação de políticas empreendedoras e antecipatórias para a competitividade das cidades. A lógica seguida pelos autores é a de que as cidades durante o processo de desenvolvimento passam por estágios de adensamento populacional, formando os grandes centros urbanos,

concentrando sua atividade produtiva e de serviços. Porém, conforme o processo de desenvolvimento avança, os municípios tendem a se deslocar para áreas adjacentes em busca de custo de vida mais baixos, mas mantendo sua dependência com relação à atividade econômica e de serviços das grandes cidades, aumentando os custos sociais gerados pelo aumento da demanda por serviços de transporte e baixa na qualidade de vida dessa parcela da população.

Nesse cenário de crescente competitividade das cidades para atrair e reter municípios, visitantes e negócios, as tecnologias de informação e comunicação influenciaram as mudanças na atividade econômica das cidades. As novas tecnologias possibilitaram a criação de redes de cooperação crescente entre firmas e indústrias, em um cenário onde as firmas precisam de flexibilidade para responder rapidamente às mudanças do mercado e ao mesmo tempo, de acesso a vários recursos (conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição) em busca de inovação.

De forma semelhante, Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011) apontam o conjunto do que chamam de capital físico e social, como determinantes de competitividade urbana. Além da infraestrutura (capital físico), os autores, assim como Van den Berg e Braun (1999) consideraram variáveis como a transmissão de conhecimento e a infraestrutura social (capital humano e social) como principais determinantes para a competitividade urbana, ao propiciar o desenvolvimento de setores como o de alta tecnologia, turismo, eventos internacionais que somados, geram melhores condições de vida para os habitantes das cidades. Musterd e Gritsai (2012) mencionam ainda um grupo de fatores relacionado a redes de relacionamento pessoais, que impactam perspectivas econômicas, que incluem links pessoais, relações profissionais e sociais e outros tipos de conexões sociais locais relacionados ao cotidiano das pessoas.

As ações estratégicas destacadas nos estudos incluem também as políticas empreendedoras e antecipatórias com a utilização de ferramentas de marketing estratégico na gestão urbana como citadas por Van den Berg e Braun (1999). E Kresl e Singh (2012) consideram como determinantes estratégicos a efetividade da administração pública, estratégia urbana, cooperação público-privada e flexibilidade institucional, além dos determinantes econômicos, ao observar a variação de indicadores de competitividade ao longo do tempo, de 23 áreas metropolitanas norte-americanas, classificadas por órgãos oficiais do governo.

O estudo de Kresl e Singh (2012) é um bom exemplo dos estudos que partem de variáveis econômicas para elencar indicadores influenciadores de outros âmbitos. O estudo inicia com a adoção de três variáveis, com a evolução medida durante os anos de 1977 a 2002: remuneração do trabalho, vendas no varejo e serviço profissionais. A variação da remuneração retrata o aumento da produtividade. O aumento de vendas de varejo indica crescimento populacional e/ou de renda pessoal e é considerado por não residentes como um atrativo para cultura, recreação, compras e, em geral, para uma experiência urbana. Serviços profissionais – *designers*, engenheiros, serviços financeiros, consultores etc.– são requeridos para cidades em processo de transição econômica sustentável nas décadas futuras.

Kresl e Singh (2012) desdobram os determinantes de competitividade e obtêm uma segunda série de indicadores, relacionados ao percentual da população com mais de 25 anos com curso superior completo. Os autores afirmam a importância da manutenção de baixos índices de criminalidade para a garantia da segurança pessoal desses indivíduos, e um sistema de transporte satisfatório para a locomoção de trabalhadores, bem como a atuação dos órgãos governamentais para garantir oportunidades adequadas de atividades de lazer, incluindo estruturas de recreação e eventos culturais, ou seja, um conjunto de fatores que se traduzam na melhora da qualidade de vida da população, corroborando avaliações feitas anteriormente por Van den Berg e Braun (1999) e Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011).

De forma mais abrangente, Jiang e Shen (2010) apresentam um modelo com indicadores que incluem a dimensão social, institucional e a ambiental/ecológica, grande problema característico das grandes cidades na China. Como indicadores de competitividade social, adotam variáveis relacionadas a recursos humanos e educação, qualidade de vida, nível de desenvolvimento urbano e operações e iniciativas governamentais como variáveis institucionais. Na dimensão ambiental/ecológica, componentes de competitividade tais como ruído, áreas verdes, resíduos industriais, qualidade do ar e outros indicadores específicos da China, onde o estudo foi realizado, são usados.

No entanto, Choriantopoulos et al. (2010) mostram que a falta de um planejamento adequado pode resultar em queda da competitividade de uma cidade, gerando impactos socioeconômicos negativos de médio e longo prazos. Em seu estudo sobre os efeitos do planejamento espacial urbano da cidade de Atenas resultantes das intervenções na infraestrutura realizadas para os Jogos Olímpicos de 2004, as prioridades adotadas alteraram a direção do crescimento urbano, principalmente da área metropolitana de Atenas, causando

uma mudança no uso do território e aumentando a tendência de crescimento da área periférica de forma desordenada. Wong, Tang e Van Horen (2006) também observaram que a rápida urbanização contribuiu para o crescimento econômico, especialmente nas áreas urbanas, mas também gerou problemas como congestionamento, falta de moradias, poluição, degradação ambiental e conflitos sociais.

Nesse sentido, destaca-se o papel do poder público em garantir as condições necessárias para o desenvolvimento da competitividade, principalmente como interlocutor entre as esferas superiores de governo, a iniciativa privada e a sociedade civil. Mendoza, Jurado e Contigiani (2009) destacam a importância das associações ou redes entre os atores governamentais, sociais e privados, que podem funcionar como agentes promotores de investimento, serviços avançados, mão de obra qualificada, obtenção de financiamentos públicos, propiciar o desenvolvimento de setores de alta tecnologia, turismo, eventos internacionais, gerando melhores condições para o desenvolvimento econômico e da vida social da população.

A caracterização de Mendoza, Jurado e Contigiani (2009) para a cidade competitiva apresenta uma síntese do quadro de atributos desenvolvido pelos estudos observados até aqui:

“...a cidade competitiva é capaz de criar melhores condições urbano-ambientais e institucionais, seja em termos de infraestrutura básica e telecomunicações, como na qualidade dos serviços especializados, inovações tecnológicas, meio ambiente sustentável, instituições transparentes, qualidade nas regulações, combate à insegurança e promoção da coesão social; isto é, melhores condições gerais para a produção econômica e para o desenvolvimento da vida social.” (Mendoza, Jurado e Contigiani, 2009. pag. 81).

Tendo em vista a preocupação apontada pelos estudos apresentados com relação a elementos que levem a um quadro que permita a diminuição de custos sociais e ambientais do desenvolvimento urbano, e ao mesmo tempo, que permita a atração de investimento e oportunidades para as cidades, observaremos as possibilidades de contribuição do esporte, suas demandas para a competitividade de atividade nos municípios, e o papel do poder público para contribuições neste contexto.

2.3 COMPETITIVIDADE NA ATIVIDADE DO ESPORTE E A GESTÃO PÚBLICA DO ESPORTE

2.3.1 Estudos da Competitividade no Esporte

Assim como nos estudos da competitividade de outras áreas, é possível observar também nos estudos no âmbito do esporte, uma confusão conceitual importante. Slack (1996) já salientava, no final dos anos 1990, a concentração de estudos relacionados à competitividade esportiva, ou seja, relacionada principalmente aos elementos influenciadores do desempenho esportivo.

Essa confusão envolvendo o termo competitividade é analisada por Shilbury (2012), que destaca a ligação direta entre a competição e a definição do esporte, historicamente relacionado ao desempenho esportivo “dentro do campo”. Muito da ambiguidade observada na conceituação da competitividade das organizações esportivas pode ser atribuída ao sentido comum do termo competição, entendido como medida de superioridade, principalmente no âmbito do esporte de alto rendimento.

As discussões acerca do conceito do esporte no Brasil podem ser observadas em estudos voltados à formulação de políticas públicas para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, podemos citar Azevedo e Gomes (2011) e Alves e Pieranti (2007), que procuraram subsídios para entender o esporte enquanto atividade de lazer, instrumento de benefícios sociais à população, bem como a sua importância enquanto setor de atividade econômica. Alves e Pieranti (2007) trazem o enfoque sob o ponto de vista da administração, da relação entre o esporte, a sociedade e o Estado, aqui entendido como o “conjunto de estruturas político-administrativas, organizadas em conformidade com regulamentações legais originadas no âmbito público” (ALVES e PIERANTI, 2007). Já Azevedo e Gomes (2011), trazem a ótica sociológica para a discussão das contribuições do esporte para a sociedade.

Com o uso do método historiográfico, Alves e Pieranti (2007) trazem a evolução do conceito do esporte, utilizado como referência para a elaboração das políticas públicas no contexto brasileiro ao longo do tempo. De acordo com os autores, o termo *esporte* surgiu de uma expressão utilizada por marinheiros europeus no século XVI, que significava “sair do porto”, fazendo referência às atividades de passatempo onde eram exigidas habilidades físicas. Desde então o conceito evoluiu, de acordo com Tubino (1992), do entendimento relacionado à seleção dos melhores e mais capazes, presente nas manifestações esportivas na Inglaterra do século XIX.

O esporte no contexto brasileiro atual é entendido como fenômeno social presente no cotidiano das cidades, bem como um importante setor de negócios. Nesse sentido, Azevedo e Gomes (2011) e Alves e Pieranti (2007) baseiam-se na conceituação de Helal (1990), que afirma que esportes são jogos institucionalizados. Segundo o autor, “praticar um esporte é praticar um jogo de alto rendimento, segundo regras institucionalmente definidas que não estão à disposição de seus praticantes. E além delas, há normas de organização.” Helal define “brincadeira” como “qualquer atividade espontânea, voluntária, sem regras fixas, que proporciona prazer e diversão e que não tem finalidade ou sentido além ou fora de si.” Jogos, por sua vez, são “brincadeiras organizadas” e podem ou não ser competitivos, mas esportes são sempre jogos competitivos organizados. Azevedo e Gomes (2011) argumentam, porém, que a distinção entre esporte, jogo e brincadeira feita por Helal não é capaz de capturar todas as “dimensões” das práticas esportivas.

A discussão de ambos os trabalhos citados com relação ao conceito do esporte, chegam então a adoção da conceituação proposta por Tubino (1992), que complementam o entendimento sociológico feito por Helal (1990). De acordo com Tubino, o esporte é uma prática institucionalizada e organizada, sendo caracterizada por três dimensões de prática: o educacional, o participativo e o de competição. Como destaca o autor (Tubino, 1992, p.20):

Retomando aos usuários-praticantes, percebemos que a prática esportiva pode ser dividida em práticas de aprendizagem, de treino, de competição, de prática regular, de recreio e a tantas outras identificadas na abrangência das dimensões sociais do esporte, isto é, do esporte-educação, do esporte-participação e do esporte-performance.

Estas dimensões de prática observadas por Tubino (1992) vêm sendo adotadas para a elaboração das políticas públicas de esporte pelo Ministério do Esporte, mas como podemos observar, principalmente na literatura internacional, o esporte tem forte presença enquanto setor de negócios. Entre os estudos consultados, destaca-se a revisão da literatura feita por Shilbury (2012), que observou a demanda pela formulação e implantação de estratégias que levem ao aumento da competitividade também nas organizações esportivas. Já Ferkins e Shilbury (2012) e Winand, et al. (2011) apontam a capacidade de desempenho organizacional como principais determinantes da competitividade das organizações de gestão do esporte.

Estudos sobre a competitividade de organizações reguladoras do esporte apontam a importância da competitividade dos conselhos administrativos. Winnand et al. (2011), observando organizações nacionais de esporte na Bélgica, afirmaram que é necessária uma

abordagem multidimensional combinando medidas financeiras e não financeiras nos contextos com e sem fins lucrativos. Os objetivos devem ser voltados tanto para os resultados do alto rendimento esportivo, como também para o fomento do esporte comunitário. Para isso se apoiam no desempenho organizacional, definido como a habilidade de adquirir e processar adequadamente recursos humanos, financeiros e físicos para o alcance dos objetivos, com a combinação de meios (determinantes do desempenho como habilidades humanas e administrativas) e fins (objetivos estratégicos), para identificar elementos de competitividade.

Ferkins e Shilbury (2012) seguem uma linha de pensamento semelhante. Com uma abordagem um pouco mais dinâmica, os autores destacam elementos como a presença de pessoas capacitadas, um quadro de referência para a adoção de ações estratégicas, processos eficientes dentro dos conselhos de administração, e uma rede de relacionamentos regionais eficientes como fatores principais de competitividade em organizações sem fins lucrativos.

Estudos direcionados ao fomento do esporte são raros. O recente estudo de Mackintosh, Cookson e Griggs (2014) é uma exceção encontrada na literatura investigada e faz um estudo de caso de um programa voltado ao esporte comunitário desenvolvido por uma organização nacional de governança do esporte na Inglaterra. Segundo os próprios autores, a pesquisa faz parte de um campo de estudo relativamente emergente que começa a examinar o papel de organizações governamentais de esporte nacionais direcionadas ao aumento da participação popular no esporte.

Estudos também tratam de estratégias para aumento da competitividade econômica de organizações do esporte. Evans e Smith (2005) observaram a influência da internet na maximização das oportunidades em um estudo das quatro maiores ligas profissionais de esporte na Austrália, corroborando a importância das tecnologias de informação e comunicação para a competitividade, defendidas por Yunis et al. (2012).

A afirmação de Anca (2006) sobre a importância do equilíbrio para a competitividade, também foi observada em estudos da competitividade do esporte. O equilíbrio competitivo entre times, torneios e temporadas foi apontado nos trabalhos de De Saá Guerra et al. (2012) e Soebbing e Mason (2009), que realizaram dois estudos sobre a gestão do esporte em grandes ligas profissionais de basquete. De acordo com os dois trabalhos, esse equilíbrio é fundamental para que se garanta a imprevisibilidade no esporte, e pelo fato dos resultados mudarem de acordo com o investimento. Sendo assim, as práticas institucionais são determinantes para a garantia desse equilíbrio, como no caso específico da *National*

Basketball Association (NBA) que mantêm uma série de regulações específicas da liga norte americana, para a contratação e transferência de atletas e permissão ou não de entrada de novos investidores, para garantir o equilíbrio competitivo.

Observam-se também estudos relacionados à competitividade do ou pelo esporte que se relacionam a competitividade territorial. A adoção do esporte como estratégia para a criação de valor de cidades e destinos turísticos é o foco de estudos como os de Lefebvre e Roul (2011), Xiaoyan e Chalip (2006) que citam as possibilidades de ganhos financeiros e oportunidades diversas com eventos esportivos como Jogos Olímpicos e provas do circuito de automobilismo (no caso a Formula 1), que atraem atenção de público, mídia e investidores diversos.

Portanto, é possível observar que também nessa área tem-se a competitividade do esporte e pelo esporte. Assim como nos estudos da competitividade geral e das cidades, é necessário observar um conjunto de elementos e condições que possibilitem o desenvolvimento e sucesso das atividades dos organismos e instituições. Porém, para essa investigação é necessário analisar até onde se estendem as atribuições do Estado e os *stakeholders* envolvidos na atividade do esporte em municípios.

Por fim, entendemos para os objetivos deste estudo, que o esporte é um importante elemento de contribuição para a melhora das condições de vida e trabalho da população das cidades, bem como setor de atividade de firmas e organizações que dependem da competitividade para o alcance de seus objetivos. Estes por sua vez, podem gerar importantes contribuições à inclusão social e interlocução com grupos de munícipes, nas diferentes dimensões de prática, conforme detalhados por Tubino (1992), ou seja, no esporte-educação, esporte-participação e esporte de competição. Por isso, é necessária a investigação com relação à participação do Estado para o fomento do esporte nos municípios.

2.3.2 A gestão pública do esporte: atribuições do Estado para o esporte e *stakeholders*

As atribuições do Estado com relação ao esporte no Brasil são definidas pela Constituição Federal de 1988. Segundo as suas diretrizes, cabe ao Estado fomentar as diferentes manifestações do esporte como garantia de direitos essenciais do indivíduo. O ministério do esporte (ME) é o órgão responsável pela construção da política nacional de esporte, que

apresenta como missão o desenvolvimento do esporte de alto rendimento e ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano. Para isso, organiza suas ações entre a secretaria nacional de esporte, educação, lazer e inclusão social (Snelis), e a secretaria nacional de esporte de alto rendimento (Snear), e a secretaria nacional de futebol e defesa dos direitos do torcedor. Esta última tem como missão atuar como um interlocutor entre governo e órgãos públicos e privados, parte da preparação para sediar a Copa do Mundo de 2014.

Cabe ao Snelis atuar para a formulação, coordenação e implantação de políticas relativas ao esporte educacional, de lazer e inclusão social, garantindo ações de planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações em todo o território nacional. Sua missão prevê prestação de cooperação técnica e assistência financeira suplementar a outros órgãos da administração pública federal, aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e às entidades não governamentais sem fins lucrativos, nas ações ligadas aos programas e projetos sociais esportivos e de lazer. Além disso, articular-se com os demais segmentos da administração pública federal para a execução de ações integradas a área dos programas sociais esportivos e de lazer, planejamento, controle e acompanhamento de pesquisas com instituições de ensino superior visando à obtenção de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento do esporte educacional, recreativo e de lazer para a inclusão social, e articulação com demais entes da federação para implantar política de esporte nas escolas.

Já ao Snear compete implantar decisões relativas ao Plano Nacional do Esporte e aos programas de desenvolvimento do esporte de alto rendimento, coordenar, formular e implantar a política relativa aos esportes voltados para competição, desenvolvendo gestões de planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações. Além disso, realizar estudos, planejar, coordenar e supervisionar o desenvolvimento do esporte e a execução de ações de promoção de eventos, prestar cooperação técnica e assistência financeira suplementar como no caso do Snelis, e manter intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e governos estrangeiros para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento.

Podemos assim, observar a existência de diferentes grupos de interesse envolvidos na prática do esporte em municípios. As atribuições das secretarias nacionais estão definidas de modo a garantir as diferentes práticas do esporte e que são dirigidas a diferentes públicos e prevê um papel de interlocução e apoio financeiro, operacional e estratégico para essas ações.

Porém a identificação dos indivíduos e organismos dependentes das condições oferecidas pelo estado, tanto para a prática como para a oferta das ações também fazem parte da responsabilidade do estado para garantir o acesso e o desenvolvimento do esporte, como estabelecido pela Constituição. Para esse propósito, a teoria dos *stakeholders* traz indicativos da área da administração para a identificação dos indivíduos e organizações, influenciados e influenciadores das ações do esporte.

O trabalho de Freeman (1984) é um dos trabalhos de referência da teoria dos *stakeholders*. Segundo o autor, o surgimento do termo se remete a um memorando interno do SRI – *Stanford Research Institute* de 1963, fazendo referência ao grupo cuja relevância dava suporte à sobrevivência da empresa. Nesse caso a lista de *stakeholders* incluía os “proprietários, acionistas, empregados, fornecedores, clientes, consumidores, competidores, financiadores e a sociedade” (FREEMAN, 1984, p. 32). A partir de então, a temática tem sido explorada em grande profusão na literatura, mas para os fins deste trabalho, adotaremos apenas alguns indicativos principais para a definição de grupos de *stakeholders* que norteiem o estudo da competitividade nas e das ações do esporte em municípios.

Observam-se na literatura consultada diversas definições para o termo, entre elas a de Freeman (1984, p.31) que define como *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos propósitos de uma firma”. Frooman (1999) aponta a importância da identificação dos *stakeholders* para a visualização dos objetivos e / ou finalidades das organizações, e os métodos ou ações que possibilitarão o alcance desses objetivos. Essas afirmações indicam a observação da relevância e do propósito dos grupos de interesse com relação à organização ou atividade do esporte para identificar quais os *stakeholders* principais devem ser consultados para essa investigação.

Para auxiliar a seleção dos *stakeholders* temos a categorização feita por Stoner e Freeman (1999) que considera dois grupos de interesse: os externos (consumidores, fornecedores, grupos com interesses especiais, outras instituições), e os internos, que incluem no caso das firmas, empregados, acionistas e o conselho de administração. Clarkson (2005), também com enfoque do setor das firmas, a empresa tem como obrigação atender, mesmo que parcialmente, os interesses de seus *stakeholders*, com o objetivo de manter a satisfação e a retenção dos mesmos.

No caso da gestão pública do esporte, podemos relacionar entre os *stakeholders* externos principais os próprios municípios, muitas vezes dependentes da formulação e implantação de programas públicos de esporte e lazer ou ainda, de instalações esportivas e locais diversos para a sua prática. Ao mesmo tempo, esse município tem o poder de influência ao eleger os responsáveis pela formulação das políticas de fomento ao esporte, bem como as prioridades adotadas pelo poder público e a fiscalização dessas ações.

Por outro lado, temos os *stakeholders* internos, ou seja, os indivíduos ou grupos responsáveis pela formulação de políticas públicas e os que são dependentes de recursos ou processos oferecidos pelo estado para ofertar atividades de esporte nos municípios. Além desses grupos, têm-se ainda os *stakeholders* que, conforme apontado por Frooman (1999) podem influenciar a organização por meio de intermediários, o que podemos relacionar com aqueles que dão suporte ao desenvolvimento do esporte, através de parcerias estratégicas ou operacionais.

Portanto, procuraremos observar as indicações dos autores consultados para a seleção dos *stakeholders* que serão foco da análise proposta neste trabalho, tendo por base o grau de influência, propósito e condição interna ou externa à organização.

2.4 A COMPETITIVIDADE DO ESTADO E O *NEW PUBLIC GOVERNANCE*

No âmbito da gestão pública, também observamos um grande número de pesquisas com foco de análise intraorganizacional apontando para a necessidade do desenvolvimento da competitividade do Estado. Grande parte das demandas relaciona-se à ineficácia e ineficiência na prestação de serviços, atribuídos a problemas característicos do setor público. O *Report on the Competitive Public Employer Project*, baseado no *Expert Meeting on the Competitive Public Employer Project* (ÄIJÄLA, [s.d.]) (encontro internacional realizado no ano de 2001, na cidade de Paris, organizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), aponta a preocupação em relação ao desenvolvimento de habilidades críticas e profissionalismo no serviço público, visando o aumento de competitividade dos empregadores públicos. Dentre os principais fatores de competitividade apontados estão aspectos relacionados à qualidade das habilidades críticas disponíveis nas organizações, e fatores de aprendizagem organizacional que potencializem os processos internos e externos de atuação.

Em relação à competitividade do Estado, o modelo da *New Public Management* (NPM) é citado por um bom número de estudos que buscam soluções para o aumento da eficácia e flexibilidade da gestão pública (BEZES et al., 2012; CHEUNG, 2013; RODRIGUES, 2007; SCHUBERT, 2009; SILTALA, 2013; WOSNIAK e REZENDE, 2012). Nesse modelo, a competitividade está pautada no ganho de eficiência, eficácia, e qualidade na prestação dos serviços, adotando práticas e ferramentas características de agentes privados.

O modelo propõe o foco nos resultados, com a adoção de estratégias que levem a um perfil mais enxuto e flexível, gerando maior agilidade e eficiência dos governos com a profissionalização dos serviços. O objetivo é oferecer maior autonomia gerencial, propiciando um maior controle e em consequência, maior eficiência na alocação de recursos públicos. Nesse sentido, Rodrigues (2007) contextualiza o modelo implantado na gestão pública dos governos locais de Portugal, como alternativa ao modelo de gestão tradicional, caracterizado pela centralização, alta hierarquização e burocracia, além dos altos custos. Wosniak e Rezende (2012) mostram a mesma orientação à busca de competitividade do Estado no contexto brasileiro, pautada na formulação, implantação e controle estratégicos, formalização dos processos e diretrizes organizacionais, com a análise de fatores ambientais.

Hood (1991) destaca como componentes da Nova Gestão Pública, a gestão profissional, as medidas de desempenho (definição de objetivos e indicadores de desempenho), o controle de resultados (gastos e recompensas ligados ao desempenho), a fragmentação das unidades públicas, a competição no setor público, instrumentos de gestão privada em relação à liberdade de contratação e sistemas de punição e recompensas, e a disciplina na gestão, em relação ao corte nos custos e aumento de produtividade.

Portanto, podemos observar a preocupação de acadêmicos e práticos pela adoção de ações que levem à maior competitividade do Estado, mas considerando as diferenças dos objetivos enfatizados pela iniciativa privada, que tem nos resultados financeiros o seu objetivo principal. De acordo com Äijälä (2002), devem-se considerar as características que diferenciam os servidores públicos dos funcionários da iniciativa privada, no que diz respeito à forma de admissão e vínculo empregatício estabelecido. O caráter de estabilidade altera substancialmente a cultura organizacional e as ações de avaliação, monitoramento e controle, em relação ao desempenho individual e da organização na prestação dos serviços, ações fundamentais apontados por Ramos e Schabbach (2012) para o planejamento estatal, em busca de maior profissionalismo em suas ações.

Porém, o modelo da NPM recebe diversas críticas. Como descrito por Cheung (2013), a implantação da NPM na cidade de Hong Kong na reforma da gestão pública iniciada no período compreendido entre os anos 1980 e 1990, tornou o sistema implantado insustentável devido à perda da confiança política e ceticismo gerado pela falta de democracia e políticas de responsabilidade. O autor faz referência à crise de governabilidade enfrentada após 1997, ou seja, após a implantação do modelo da Nova Gestão Pública no contexto chinês, por não criar um senso comum de propósito e identidade, fazendo com que a percepção de confiança doméstica seja muito diferente das avaliações externas positivas, devido aos problemas sociais e políticos internos.

Como proposta Cheung sugere que problemas estruturais internos, fundamentais para a governança pública, sejam considerados pela gestão, não apenas reproduzindo modelos externos e priorizando a confiança e a governabilidade na agenda de discussões. Portanto, segundo o autor, a lógica da eficiência gerencial não foi suficiente para o enfrentamento da crise de governabilidade enfrentada em Hong Kong. Nesse sentido, Bingham, Nabatchi e O’Leary (2005) defendem a horizontalização das redes de organizações públicas, privadas e do terceiro setor para a substituição da organização hierárquica nas tomadas de decisão na governança pública.

Um bom exemplo de problemas estruturais internos é apresentado por Bezes et al. (2012), que mostram as restrições geradas pela percepção de perda de autonomia por parte dos servidores públicos. A abordagem sociológica desse trabalho também condiz com as contingências apresentadas pelo relatório descrito por Äijälä [s.d.], ressaltando a forte influência de fatores sociais e ambientais na eficiência da governança pública.

Osborne, Radnor and Nasi (2012) apontam duas falhas principais na abordagem adotada até então pela maioria dos estudos. Em primeiro lugar, assim como Cheung (2013), não é mais possível continuar com o foco somente nos processos administrativos ou na gestão intraorganizacional – preocupações centrais da administração pública e da NPM respectivamente. Ao invés disso, estes focos devem ser integrados em um paradigma mais amplo que enfatize a governança das relações interorganizacionais (e intrasetoriais) e a eficácia nos *sistemas* de prestação de serviços públicos, ao invés das organizações de serviços públicos com missão e objetivos distintos. O segundo argumento dos autores é que muito da teoria da gestão pública contemporânea tem sido baseada conceitualmente nas pesquisas “genéricas” de gestão, conduzidas pelo setor industrial e não dos serviços.

Com base nesses dois argumentos, Osborne, Radnor and Nasi citam o modelo do *New Public Governance*, que adota um quadro conceitual mais amplo para a gestão e administração públicas. O modelo, também defendido por Cheung (2013) e Bingham, Nabatchi e O’Leary (2005), defende uma gestão pública dirigida a um propósito, entendendo que a maioria dos "produtos públicos" (sejam eles fornecidos pelo governo, pelo terceiro setor, ou pelo setor privado) deve ser entendida na verdade como "serviços públicos", e não "produtos públicos". A prestação de serviços na saúde, no esporte, educação, serviços de suporte econômico e de negócios, desenvolvimento e regeneração da comunidade, por exemplo, são todos serviços, e não produtos concretos, ou seja, são atributos intangíveis, direcionadores de processos e baseados em uma premissa do que será fornecido. Os autores salientam que mesmo elementos concretos, como as tecnologias de informação, não devem ser vistos como produtos públicos, isso porque são requeridos como suporte e possibilitam o fornecimento de serviços públicos intangíveis e processos direcionadores de serviços.

Da mesma forma, mesmo sem mencionar o termo *new public governance*, Rosebloom (2013) defende a ideia da governança colaborativa em suas reflexões sobre a teoria da administração pública nos dias atuais. De acordo com o autor, ações intersetoriais possibilitam maior efetividade na prestação dos serviços pelo poder público, que é regido por um conjunto de determinantes dos poderes executivo, legislativo e judiciário. A governança colaborativa poderia servir a propósitos múltiplos, em geral possibilitando um meio de aumentar a força de organizações com e sem fins lucrativos e outras entidades, incluindo as públicas, apoiando o alcance de objetivos governamentais.

Observamos ainda que estudos da NPG enfatizam a importância da capacitação profissional dos administradores públicos e participação popular na gestão pública. Bingham, Nabatchi e O’Leary (2005) definem o termo governança como “a criação, execução e implantação de atividades com base em objetivos compartilhados com cidadãos e organizações, que podem ou não ter autoridade legal ou formal e poder político” (pag. 548). Dessa forma, salientam a necessidade de desenvolver habilidades de negociação e coordenação para a gestão de redes complexas de relações interpessoais e intraorganizacionais, utilização de tecnologias de informação e gestão de resultados de forma eficiente, prover transparência, canais de participação popular e prestação de contas para o público. Também Callanan (2005) defende o envolvimento dos cidadãos nos processos de tomada de decisão na governança pública na Irlanda, citando referendos locais, surveys online

com consumidores, fóruns de discussão online e comissões de cidadãos como formas adotadas por governos locais para esse fim.

Em resumo, a abordagem do *New Public Governance* (NPG), como observado no estudo de Osborne, Radnor e Nasi (2012) sugere o foco nos sistemas de serviços e na governança relacional, com a adoção de uma lógica “serviço-dominante”, rejeitando o erro fatal contido na teoria do “produto-dominante”, corrente na gestão pública atual. Na conclusão do estudo os autores ressaltam que a adoção de uma abordagem com ênfase nos serviços públicos, os cidadãos enquanto usuários são considerados *stakeholders* essenciais para as políticas e processos de serviços e com seu engajamento, valor é agregado a ambos, consumidores e serviços prestados. Nesta perspectiva, cria-se a expectativa na população pela promessa do serviço a ser prestado, bem como a responsabilidade do poder público em prestá-lo desenvolvendo uma relação de confiança entre as partes. Essa relação de coprodução passa a ser um importante componente da prestação dos serviços públicos que coloca as experiências e conhecimento do usuário no centro do design e eficácia do serviço prestado. Por fim, os autores salientam a importância da gestão operacional para garantir a efetiva concretização das promessas de serviços elaborada em conjunto com a população.

Pelo exposto, entendemos que a adoção de um modelo de gestão à luz das ideias do modelo do NPG pode contribuir para um modelo de prestação de serviços genuinamente sustentável, baseado em um propósito orientado à definição das diretrizes e prioridades a serem adotadas em relação à atividade do esporte em nível local, norteando as decisões estratégicas sobre os investimentos nas diferentes vertentes do esporte, observados os deveres do Estado, as demandas da população, e a alocação responsável e eficiente das verbas públicas para uma melhor qualidade e efetividade na prestação dos serviços.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado e discutido um conjunto de aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com utilização do método qualitativo de análise adotado para um estudo comparativo de casos.

A natureza exploratória do estudo foi definida de acordo com a pergunta de pesquisa que esse trabalho procurou atender observando inicialmente o conteúdo presente na literatura a respeito do constructo da competitividade em áreas diversas, convergindo para o contexto da atividade do esporte em municípios.

Esta pesquisa teve também caráter descritivo por procurar analisar as práticas de competitividade na área do esporte observadas nas cidades investigadas, no contexto do *new public governance*, a partir das formas de apresentação e influência desse constructo nas ações dos diferentes *stakeholders* investigados.

Portanto, para a investigação do problema apresentado e a natureza da pesquisa, o método qualitativo de análise mostrou ser o mais adequado para a investigação. Sendo assim, o estudo comparativo de casos foi adotado para essa investigação, conforme recomendações de Martins e Theóphilo (2009) e Yin (2010), que sugerem essa estratégia de pesquisa para investigações qualitativas que exigem a observação empírica, dentro de seu contexto real para descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos a partir de uma análise profunda de um problema de pesquisa.

Também foram consideradas as observações de Miles e Huberman (1994) que atestam que o estudo comparativo de casos proporciona dois tipos de análise complementares. Além da análise intra-caso que proporciona profundidade de análise dos dados coletados em cada caso, permite a análise inter-casos com a comparação das descobertas e constatações dos diferentes casos estudados, permitindo uma boa estruturação do método adotado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Procurando alcançar os objetivos específicos apresentados no capítulo 1 deste estudo, a investigação partiu da revisão da literatura, onde foram observados os elementos de

competitividade elencados nos constructos da competitividade geral, urbana, do esporte e do Estado que influenciam e sofrem influência nesses diferentes contextos. Para possibilitar a elaboração de um esquema teórico preliminar da competitividade do esporte em municípios, e propor contribuições para a gestão do esporte local, o estudo foi realizado em cinco etapas conforme exemplificado na figura 1.

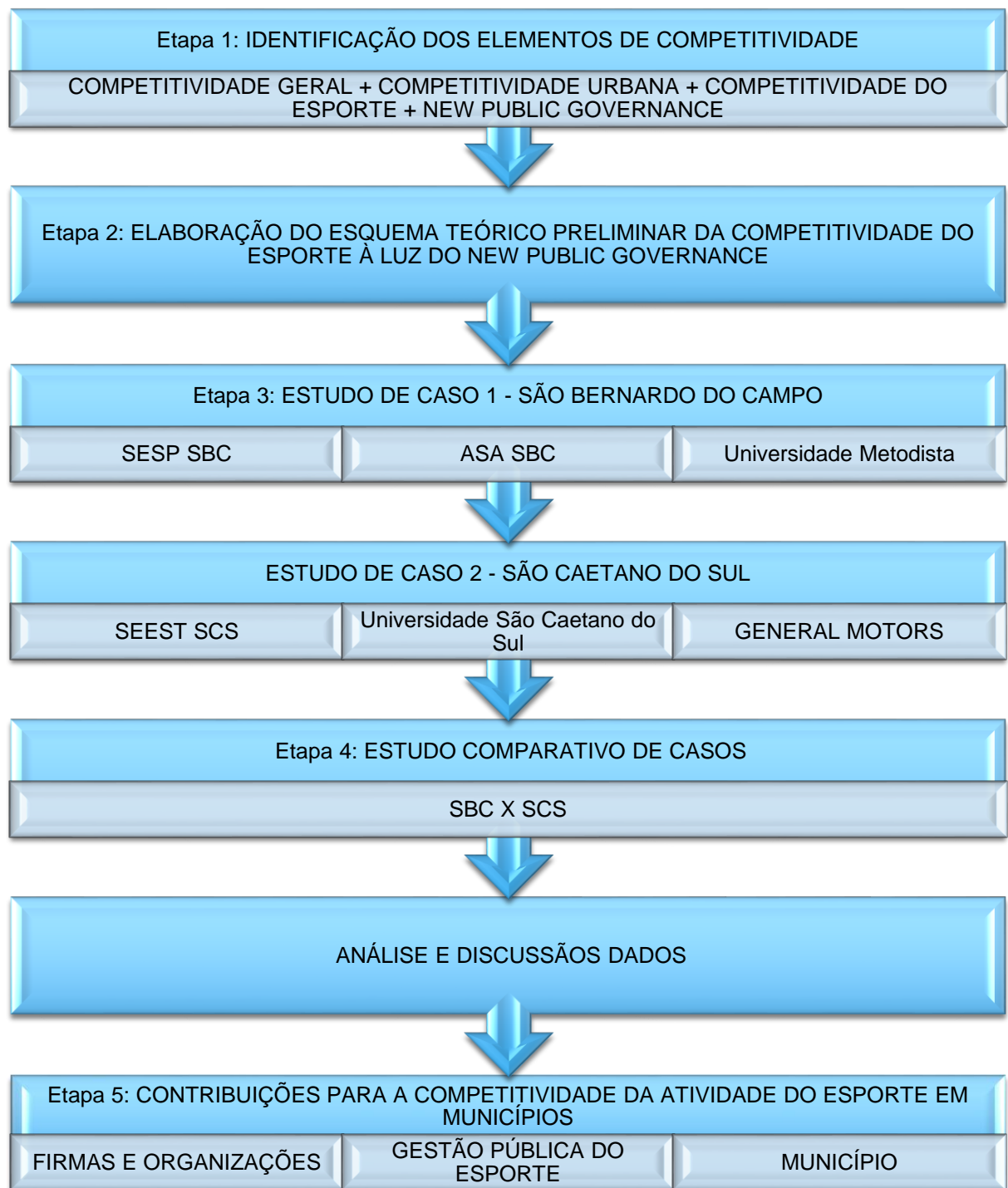


Figura 1: Modelo de delimitação do estudo. Fonte: elaborado pela autora

Os objetivos específicos listados na seção 1 deste trabalho norteiam as etapas de investigação, exemplificadas na figura 1 para a melhor visualização das etapas do estudo. Na etapa 1 os elementos e práticas da competitividade, levantados no referencial teórico foram categorizados tendo em vista a contribuição da competitividade enquanto geradora de benefícios, bem como objetivo a ser alcançado pelas organizações e *stakeholders* que compuseram a amostra desta pesquisa. Ainda na primeira etapa, os elementos de competitividade foram analisados à luz das recomendações do NPG para na etapa 2, ser elaborado o *framework* de estudo da competitividade do esporte em municípios, segundo objetivo específico traçado para o estudo.

A terceira etapa do estudo consiste nas análises intra-casos, conforme detalhado na figura 1, e o comparativo entre os casos à luz do *framework* de estudo elaborado a partir do levantamento realizado na literatura. Para a escolha dos stakeholders, procurou-se contactar organizações públicas, privadas, e do terceiro setor que mantêm atividades de prestação de serviços na área do esporte e da atividade física para munícipes, como atividade principal ou mesmo, enquanto estratégia de competitividade para sua atividade econômica principal. Para isso foram de fundamental importância, indicações dos próprios *stakeholders* consultados e as oriundas da rede de relacionamentos profissionais e pessoais da autora desta investigação.

Os estudos de caso foram realizados por meio da pesquisa documental de dados públicos das secretarias de esporte e das organizações e empresas analisadas, como os planejamentos plurianuais das prefeituras escolhidas e das secretarias municipais responsáveis pelo setor do esporte, bem como o histórico e detalhamento das atividades no esporte e na atividade física, adotadas pelos stakeholders analisados.

Foram também aplicadas entrevistas semiestruturadas, como parte da pesquisa de dados primários, com gestores das secretarias de esporte e de organizações e entidades com atividade no esporte nos municípios. As consultas serviram para a observação das formas de atuação relacionadas à competitividade - objetivo específico 3 - e para a identificação de ações colaborativas entre organismos governamentais, públicos e privados, em especial com a secretaria municipal, responsável pela interlocução de diferentes *stakeholders* com atividade no setor do esporte no município. A adoção dessa estratégia deve-se à observação de um dos principais pressupostos do *new public governance*, que salienta a importância de ações intersetoriais e interorganizacionais para a maior eficiência da prestação de serviços pela gestão pública.

Com a comparação inter-casos - etapa 4 do estudo - conforme sugerido pelo modelo de Miles e Huberman (1994), foi realizada a análise e discussão dos dados coletados, à luz do referencial teórico adotado para esse estudo. Desta forma, procurou-se elaborar um conjunto de contribuições - etapa 5 - para a gestão e a competitividade das organizações e grupos de interesse relacionados nessa pesquisa.

3.2 AMOSTRA

Conforme a delimitação do estudo apresentada, dois municípios foram selecionados como os casos de estudo para essa investigação.

Os critérios adotados para a seleção dos municípios foram:

- Posição geográfica: proximidade geográfica entre os municípios pertencentes à área metropolitana de São Paulo;
- Índices demográficos: população, renda per capita, ranking de competitividade;
- Políticas públicas de esporte: programas e ações na área do esporte e da atividade física com destaque na gestão pública municipal;
- Atividade do esporte na cidade: organizações públicas, privadas e do terceiro setor com ações no esporte e atividade física com foco comunitário, de alto rendimento esportivo, para o desenvolvimento profissional, educacional/universitário e de lazer;
- Participação de destaque no contexto das competições de alto rendimento esportivo na região em que estão inseridos;
- Facilidade de acesso a informações junto a gestores públicos dos municípios selecionados.

Sendo assim, as cidades que compõem o foco de análise deste estudo são os municípios de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Gestores de organizações com atividade no esporte foram os *stakeholders* consultados para as análises que compõem este estudo.

3.2.1 As cidades de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul e sua atividade no esporte

O município de São Bernardo do Campo foi escolhido como caso de estudo deste trabalho observados os seus dados demográficos e geográficos apresentados no último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A cidade é hoje, a quarta com maior população no estado de São Paulo, com 765.463 habitantes, com densidade demográfica e 1872,59 hab./km², com um PIB *per capita* de R\$ 35.680,05. A cidade tem um histórico de crescimento econômico e social baseado em seu forte polo industrial, principalmente no setor automobilístico.

Localizado a sudoeste da região metropolitana de São Paulo, faz divisas com as cidades de São Vicente, Cubatão, Santo André, São Caetano do Sul, Diadema e São Paulo, com uma extensão territorial de 408,773km², sendo 75,82km² pertencentes à represa Billings e 53,7% de seu território compostas de áreas de proteção aos mananciais, e com vegetação na região próxima da Serra do Mar característica da Mata Atlântica original, características ambientais com grande potencial para a competitividade urbana.

A atual gestão municipal adotou o esporte como marca de governo e está procurando desenvolver a imagem de “cidade esportiva”, com o alinhamento das políticas públicas para a melhora da qualidade de vida e geração de oportunidades, por meio do investimento em infraestrutura, a maior presença entre os diferentes grupos de munícipes por meio da diversificação de programas e projetos, com ações colaborativas diversas. Também está procurando aumentar sua visibilidade no cenário nacional com forte presença no esporte de alto rendimento esportivo e eventos esportivos nacionais e internacionais.

São Caetano do Sul foi o município escolhido para esse estudo comparativo, por se tratar de um importante representante da região metropolitana de São Paulo, sua proximidade geográfica de São Bernardo do Campo, mas principalmente por ser a cidade com o melhor índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre os municípios brasileiros. Com 15 km de extensão territorial e 149.263 habitantes, segundo dados do Censo de 2010 do IBGE, caracteriza-se pela maior renda per capita nacional (R\$ 2043,74 por habitante), e possibilita a observação da atividade do esporte no cotidiano de uma cidade com pequena extensão territorial, alto grau de desenvolvimento urbano e situação econômica privilegiada da população. Essa situação é enaltecida no site oficial do município que destaca que é a “cidade

com o melhor Índice de Desenvolvimento Humano entre os municípios brasileiros... e referência nacional no trato com a população de todas as idades”.

A atividade econômica é baseada na indústria, comércio e serviços, tendo destaque o alto índice de escolaridade da população, que de acordo com os dados oficiais, é de 76,21% da população de 18 anos ou mais no ensino fundamental, 62,46% no ensino médio e baixo índice da população com renda percapita inferior a R\$70,00, que era de 0,09% no ano de 2010. Além disso, a alta expectativa de vida (78,2 anos) é maior do que o índice estadual (75,7 anos) e nacional (73,9 anos), o que torna ainda mais imprescindível, a formulação e implantação de políticas públicas de serviços para a população.

No que diz respeito à atividade do esporte, São Bernardo apresenta *stakeholders* em diferentes áreas de atuação. A Secretaria de Esporte (SESP) desenvolve ações para o fomento da prática esportiva e o desenvolvimento do esporte em suas diferentes manifestações, como o incentivo e a prática da atividade física para a população em geral, que neste trabalho será mencionado como esporte de participação, bem como as ações para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento esportivo, ações de interlocução entre stakeholders diversos como a iniciativa privada, outros organismos governamentais, e ações colaborativas com outras Secretarias municipais para o desenvolvimento da qualidade de vida local.

A cidade ainda conta com ações como da Universidade Metodista, organização de ensino superior do setor privado, que desenvolve ações multidisciplinares para a melhora da qualidade de vida por meio da atividade físico-esportiva da comunidade local, assim como o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, em parceria com a SESP, como estratégia institucional para a competitividade.

Além disso, observa-se a existência de associações e entidades de prática esportiva tradicionais na cidade, como a Associação Sanbernardense de Atletismo, que desde a década de 1970, tem desenvolvido suas atividades para o desenvolvimento da modalidade no município, e hoje é a responsável pela gestão das ações das modalidades Atletismo e Ginástica Artística que representam o município no alto rendimento esportivo, em parceria com a SESP e patrocínio da Caixa Econômica Federal.

A cidade de São Caetano do Sul também conta com diferentes stakeholders com atuação no esporte, tanto no alto rendimento esportivo, como para o fomento às práticas físico-esportivas e o desenvolvimento de condições para a melhor qualidade de vida dos cidadãos e a atividade produtiva local. Para este trabalho foram consultados gestores da Secretaria de

Esportes e Turismo, que, assim como no município de São Bernardo do Campo, desenvolvem programas e ações voltados ao esporte de participação, a aprendizagem de modalidades esportivas, a prática de atividades físicas para a melhora da condição de saúde e qualidade de vida do munícipe, além do desenvolvimento do esporte de alto rendimento, principal marca da gestão pública de esporte de São Caetano do Sul.

Também é preciso considerar as ações desenvolvidas por grandes empresas do setor automobilístico presentes no município, que fazem uso do esporte e da atividade física para o melhor desempenho de funcionários, por meio de suas Associações Desportivas Classistas (ADC). Estas organizações formulam e desenvolvem ações diversas atendendo grande número de funcionários que fazem parte da comunidade local, configurando importante fonte de desenvolvimento econômico da região. Por esse motivo, foram observadas ainda as ações desenvolvidas pela ADC General Motors, que tem longo histórico de ações desenvolvidas no esporte entre seus funcionários, atendendo hoje, cerca de 7000 funcionários da montadora de automóveis em seu clube esportivo instalado nas dependências da montadora desde 1968, atendendo grande número de munícipes que fazem parte de seu quadro de funcionários.

Completa a lista de *stakeholders* consultados a Universidade Municipal de São Caetano do Sul, instituição de ensino que, diferentemente da Universidade Metodista, mantém um relacionamento mais direto com a administração pública municipal, observada a sua condição de autarquia municipal, recebendo subsídios para seu funcionamento e desenvolvendo ações com uso da atividade física e do esporte no município.

A seguir são apresentados quadros descritivos das características principais dos *stakeholders* com atividade no esporte, observados nos municípios:

Caso 1 – São Bernardo do Campo

<i>Stakeholder</i>	Atividade	Entrevistado	Fonte de financiamento	Público atendido
SESP	Gestão pública do esporte	José Alexandre P. Devesa – Secretário de Esporte e Lazer Cleide Rocha - Diretora de Esporte e Lazer	Orçamento municipal	Munícipes

Universidade Metodista	Instituição de Ensino superior	Natacha Irene Renee Pouget – Professora Graduação e Pós-Graduação Captação de Recursos para o esporte de competição	Entidade privada	Comunidade acadêmica e municípios
ASA SBC	Entidade de prática do esporte (Atletismo)	Otaviano Caetano da Silva – Gestor da Entidade Ézio Magalhães – professor SESP e técnico da modalidade	Convênio com a SESP e patrocínio Caixa Econômica Federal	Atletas de alto rendimento

Quadro 1: Caracterização dos stakeholders consultados com atividade no esporte no município de São Bernardo do Campo. Fonte: elaborado pela autora

Caso 2: São Caetano do Sul

Stakeholder	Atividade	Entrevistado	Fonte de financiamento	Público atendido
SEEST	Gestão Pública do Esporte	Paulo Eduardo Torres Tondato – Assessor de Esporte de Alto Rendimento Caio Bruno Siqueira de Paula – Assessor de Imprensa	Orçamento Municipal	Municípios
USCS	Instituição de Ensino Superior	Paulo César Porto Deliberato	Mensalidades dos alunos	Comunidade acadêmica e municípios
ADC General Motors	Associação Desportiva Classista	André Iervolino – Supervisor de Esportes Sérgio Morales Romero – Supervisor de Esportes	Repasso da empresa	Funcionários da empresa / municípios

Quadro 2: Caracterização dos stakeholders consultados com atividade no esporte no município de São Caetano do Sul. Fonte: elaborado pela autora.

3.2.2 Caracterização das organizações analisadas

3.1.1.1. Secretaria de Esporte do município de São Bernardo do Campo – SESP

Órgão municipal responsável pela formulação e implantação das políticas públicas de esporte e lazer, localizada na região central do município, tem como missão “formular e programar políticas públicas inclusivas e de afirmação do esporte e do lazer como direitos

sociais, colaborando para o desenvolvimento humano e para a melhoria da qualidade de vida em São Bernardo do Campo” (Fonte: www.saobernardo.sp.gov.br). Nesse sentido, desenvolve programas e ações voltadas aos diferentes grupos que compõem a população local (crianças, adolescentes, jovens adultos, população na terceira idade, portadores de deficiência), em alinhamento com os programas desenvolvidos pelo Ministério do Esporte, ou seja, observadas as diversas manifestações do esporte: de participação, educacional e de alto rendimento esportivo. As ações desenvolvidas são detalhadas na seção de análise e discussão dos dados.

3.2.2.1 Associação Sanbernardense de Atletismo – ASA São Bernardo

Entidade de prática esportiva que mantém convênio de colaboração técnica com a Secretaria de Esporte de São Bernardo do Campo, responsável pela gestão das equipes de alto rendimento que representam o município em competições oficiais, nas modalidades de Atletismo e Ginástica Artística.

Atualmente o ASA conta com o patrocínio firmado com a Caixa Econômica Federal, além de funcionários e infraestrutura física cedidos pela SESP SBC, e recursos obtidos dos programas de incentivo do governo federal como o “Bolsa Atleta”.

3.2.2.2 Universidade Metodista de São Paulo

Instituição de ensino superior que tem seu histórico ligado à implantação da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista em São Bernardo do Campo, em 1938. Em 1970 foi criado o Instituto Metodista de Ensino Superior, e com a consolidação do projeto pedagógico passa à condição de Universidade em 1977 ampliando o número de faculdades e cursos oferecidos.

No site oficial, a instituição apresenta como missão “participar efetivamente na formação de pessoas, exercendo poder de influência e contribuindo na melhoria da qualidade de vida, baseada em conhecimento e valores éticos”. A orientação à contribuição social para a comunidade local por meio da aplicação do conhecimento gerado é destacado nos serviços multidisciplinares oferecidos, e também na fala da profissional consultada, conforme descrição apresentada na seção de análise e discussão dos dados coletados.

3.2.2.3 Secretaria de Esporte e Turismo de São Caetano do Sul – SEEST

Secretaria municipal responsável pela formulação e desenvolvimento das ações do esporte do município. Desenvolve eventos e programas esportivos destinados à população do município, observadas a variedade de práticas e faixas etárias que compõem seu público alvo. Porém, o grande destaque da atividade da SEEST está ligado ao esporte de alto rendimento, foco tradicional de investimento do município, com grande quantidade de atletas e equipes de competitividade em nível internacional.

3.2.2.4 Associação Desportiva Classista da *General Motors* do Brasil – ADCGM

Mais antiga associação desportiva classista da região, a ADCGM desenvolve ações nos setores esportivo, cultural e de lazer aos funcionários da montadora de veículos desde o ano de 1935. Fundada por iniciativa de funcionários e colaboradores da empresa à época, sua sede social está instalada em área nobre da cidade, junto ao pátio principal da empresa, e é referenciado como grande atrativo para a adesão e retenção de funcionários na montadora.

3.2.2.5 Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Instituição de ensino superior municipal, a USCS mantém cursos de graduação, pós-graduação e ações de ensino e pesquisa e extensão, voltadas à contribuição da produção científica para a comunidade. Sua ação no âmbito do esporte está relacionada ao curso de formação superior em Educação Física, programas de extensão universitária voltados ao bem estar do munícipe por meio de ações integradas de atividades físicas e manutenção da saúde, e às ações da Associação Atlética na organização de equipes para os torneios de federações e ligas universitárias.

Sendo assim, foram entrevistados, do município de São Bernardo do Campo:

- SESP – José Alexandre Pena Devesa – Secretário de Esportes: Professor de Educação Física, tem 44 anos de idade e está no cargo desde o ano de 2012, tendo exercido as

funções de técnico da equipe de alto rendimento de voleibol feminino, coordenador de equipes de alto rendimento, função desenvolvida anteriormente também nos municípios de Santo André e Diadema, de onde é professor licenciado da Secretaria de Esportes e Lazer.

- SESP – Cleide Rocha – Diretora do Departamento de Esporte e Lazer: Professora de Educação Física, tem 55 anos de idade, tendo também formação superior em Pedagogia. Professora do quadro efetivo de funcionários da SESP há 33 anos, já atuou em diferentes funções de gestão na Secretaria, e está no cargo há cerca de 6 meses.
- Universidade Metodista de São Paulo – Natacha Irene Renee Pouget: Professora Mestra em Administração de Empresas, trabalha nos programas de graduação e pós-graduação da instituição há 6 anos. Atualmente é uma das responsáveis pela elaboração de projeto de captação de recursos para as equipes de alto rendimento esportivo de Handebol, que representa o município nas competições regionais, nacionais e internacionais organizados pela Federação Paulista e Confederação Brasileira da modalidade. A instituição mantém acordo de parceria técnico-financeira com a SESP SBC também nas modalidades Voleibol e Basquetebol. Além da atuação no esporte de alto rendimento, a instituição mantém ainda, programa interdisciplinar para a melhora da qualidade de vida por meio de atividades esportivas e acompanhamento médico, nutricional e fisioterápico para a comunidade local.
- ASA SBC – Otaviano Caetano da Silva: Professor de Educação Física responsável pela gestão da modalidade no município, e a interlocução com a SESP. Forte incentivador da modalidade, tem longo histórico de atuação junto à comunidade local e um dos principais responsáveis pela criação da ASA SBC e interlocução entre atletas, ex-atletas, patrocinadores, SESP e comunidade local.
- ASA SBC – Ézio Magalhães: Professor Doutor em Educação Física, é funcionário da SESP atuando como técnico na ASA SBC.

Do município de São Caetano do Sul, foram entrevistados:

- SEEST – Paulo Eduardo Torres Tondato: Professor de Educação Física, é funcionário do quadro efetivo da SEEST e atual assessor de esporte de alto rendimento da cidade

de SCS. Tem 50 anos de idade e já atuou como técnico da equipe de Basquetebol do município.

- SEEST – Caio Bruno Siqueira de Paula: Jornalista, é funcionário da Secretaria de Comunicação, exercendo cargo comissionado na SEEST como assessor de imprensa da secretaria. Tem 30 anos de idade e é um dos responsáveis pelo serviço de divulgação das ações da SEEST para a comunidade.
- ADC General Motors – Andre Iervolino: Professor de Educação Física, é supervisor de esportes da ADC GM há 8 anos, com pós graduação em fisiologia do exercício.
- ADC General Motors – Sergio Morales Romero: Professor de Educação Física, é supervisor de esportes da ADC GM há 28 anos e também funcionário da Secretaria de Educação da Prefeitura de São Caetano do Sul.
- USCS – Paulo César Porto Deliberato: Gestor de Graduação do Campus Centro da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Fisioterapeuta, é Mestre em Saúde do Trabalhador e possui MBA em Gestão Universitária, tem 47 anos de idade e é funcionário da instituição há 11 anos.
- USCS – Álvaro Freitas Rosa: Profissional em Marketing formado pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, é presidente da Associação Atletica da USCS.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Devido à natureza e os métodos de pesquisa escolhidos para essa investigação, foram utilizados diferentes fontes de coleta de dados, na tentativa de contribuir para a qualidade do estudo, conforme orientações de Yin (2005). Nesse sentido, para possibilitar uma abordagem ampla e a diversidade de percepções de análise, foram utilizadas fontes e evidências primárias e secundárias.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental de fontes secundárias a partir de informações publicadas nos sites oficiais dos stakeholders analisados dos municípios que fizeram parte do estudo comparativo de casos. No caso das Secretarias de Esporte, foram

consultados documentos como os planejamentos plurianuais do período 2014 – 2017, para a observação das ações de planejamento estratégico das cidades, registros de atendimento e relatórios de planejamento estratégico dos municípios estudados. As informações de dados demográficos e sociais do município foram acessadas nos relatórios disponibilizados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Para a coleta de dados primários foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas que tiveram a duração média de 40 minutos, realizadas nas dependências disponibilizadas pelos próprios entrevistados. O roteiro da entrevista foi composto por 19 questões formuladas com base no esquema teórico preliminar de estudo da competitividade, figura 2 deste trabalho. O conjunto das questões é apresentado no quadro 7.

No geral, os gestores procurados para prestar as informações requeridas para este estudo mostraram-se muito solícitos e até certo ponto ansiosos em colaborar para um diagnóstico mais preciso da real condição de competitividade de suas organizações, possíveis soluções e identificação de potenciais parceiros ou estratégias para a aquisição e processamento de recursos, sejam eles físicos ou sociais, para a maior eficiência dos serviços prestados. Contudo, todos os entrevistados são profissionais ligados à áreas correlatas à educação física e ao esporte, o que explica essa condição.

As entrevistas com gestores procurados de empresas privadas como as empresas automobilísticas estabelecidas na região, não puderam ser realizadas para o complemento desta pesquisa pela indisponibilidade de agenda.

3.3.1 Questões do estudo de caso

Para a elaboração das questões que compuseram o roteiro das entrevistas aplicadas, foram identificados os elementos de competitividade presentes na literatura consultada, e que são apresentados nos quadros 3, 4, 5 e 6.

3.3.1.1 Sintetização dos atributos de competitividade (organizações, firmas)

Atributos	Descrição	Autores
I.1 Integração de ações setoriais	A competitividade da firma vem do esforço integrado de diferentes funções exercidas pelos diferentes setores como de marketing, finanças e operacionais, influenciando o desempenho.	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)
I.2 Processos de	Artefatos: marca, reputação, cultura, sistemas,	Ambastha e Momaya (2004)

transformação de artefatos	recursos humanos, tecnologia.	Avella, Fernández e Vazquez (2001)
I.3 Atração e retenção de funcionários do mais alto grau de capacitação	Potencialização dos processos de competitividade da firma.	Beechler e Woodward (2009)
I.4 Desempenho econômico	Mantêm a capacidade das firmas atrair e manter funcionários com maior grau de capacitação e investimentos em programas de desenvolvimento e treinamento pessoal.	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)
I.5 Prestação de serviços e infraestrutura pelo Estado	Suporte para a geração e distribuição de riquezas entre as firmas e os cidadãos, e minimização dos custos sociais relacionados.	Anca (2006)
I.6 Tecnologias de informação e comunicação	Implantação de TIC como investimento em banda larga e acesso à internet viabilizam a transmissão de conhecimento e ações colaborativas entre diferentes <i>stakeholders</i> possibilitando inovação e amplas mudanças sociais, culturais e econômicas.	Yunis et al. (2012)

Quadro 3: Síntese dos atributos da competitividade em nível local das firmas e organizações. Fonte: elaborado pela autora.

3.3.1.2 Sintetização dos atributos da competitividade na gestão do esporte

Atributos	Descrição	Autores
II.1 Atração de parceiros comerciais		De Saá, Guerra et al. (2012)
II.2 Gestão estratégica	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)
II.3 Redes de relacionamentos regionais		Ferkins e Shilbury (2012)
II.4 Atuação de pessoas capacitadas		Ferkins e Shilbury (2012)
II.5 Aumento da participação popular no esporte		Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)
II.6 Eventos esportivos	Estratégia para competitividade territorial. Criação de oportunidades para atrair público, mídia e investidores.	Xiaoyan e Chalip (2006)
II.7 Ações institucionais para equilíbrio competitivo	Estratégia para imprevisibilidade de resultados esportivos, que mudam de acordo com o investimento. Na NBA é garantida por práticas institucionais para regulação quanto à contratação e transferência de atletas e permissão ou não de entrada de novos investidores	Soebbing e Mason (2009)
II.8 Imprevisibilidade de resultados	Estratégia	De Saá, Guerra et al. (2012)
II.9 Desempenho organizacional	Resultado da habilidade de adquirir e processar adequadamente recursos humanos, financeiros e físicos para o alcance dos objetivos com a combinação de meios (habilidades humanas e administrativas) e fins (objetivos estratégicos), levando a resultados do alto desempenho esportivo e o fomento do esporte comunitário	Winand et al. (2011)

Quadro 4: Síntese dos atributos de competitividade da gestão do esporte. Fonte: elaborado pela autora.

3.3.1.3 Sintetização dos atributos da abordagem do *New Public Governance* (NPG)

Atributos	Descrição	Autores
III.1 Propósito geral para a gestão	Adoção da lógica de prestação de serviços públicos em lugar dos produtos públicos, observados na organização das ações de organizações e setores (fornecidos pelo governo, terceiro setor ou setor privado) com missão e objetivos próprios e distintos	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)
III.2 Serviços públicos direcionadores de processos	Atributos intangíveis direcionadores de processos e baseados em uma premissa do que será fornecido. Serviços como esporte, saúde, educação, suporte econômico e de negócios, desenvolvimento e regeneração da comunidade, tecnologias de informação e comunicação, etc.	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)
III.3.a Governança colaborativa	Ações intersetoriais na prestação de serviços pelo poder público, regido por um conjunto de determinantes dos poderes executivo, legislativo e judiciário, para aumento da força de organizações com e sem fins lucrativos e outras entidades, incluindo as públicas, apoiando o alcance de objetivos governamentais	Rosebloom (2013)
III.3.b Governança colaborativa	Envolvimento da população para coprodução do design e eficácia dos serviços a serem prestados pela gestão pública	Osborne, Radnor e Nasi (2012)
III.3.c Governança colaborativa	Ações para participação popular na tomada de decisão na governança pública por meio de referendos locais, surveys online com consumidores, fóruns de discussão online e comissões de cidadãos para interlocução com os governos locais	Callanan (2005)
III.4 Horizontalização das redes de organizações públicas, privadas e do terceiro setor	Substituição das relações hierárquicas e burocráticas, nas tomadas de decisão na governança pública	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)
III.5 Confiança política		Cheung (2013)
III.6 Capacitação dos administradores públicos	Capacidades de negociação e coordenação são essenciais para a gestão de redes colaborativas entre indivíduos e organizações, boas práticas de governança e participação popular	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)

Quadro 5: Síntese dos atributos do *New Public Governance*. Fonte: elaborado pela autora.

3.3.1.4 Sintetização dos atributos de competitividade de cidades, regiões e nações

Atributos	Descritivo	Autores
IV.1 Concentração de novas tecnologias de informação e comunicação, serviços especializados, centros de ciência e tecnologia, pessoal de alta qualificação, infraestrutura	Ambiente físico, social, econômico e institucional: possibilita a cidade atrair e reter investimentos, propiciar o desenvolvimento de atividades produtivas, gerando empregos e desenvolvimento da vida social	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)
IV.2 Meio ambiente sustentável, Segurança pública,		Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)

Promoção e coesão social Transparência nas instituições Regulação		
IV.3 Formulação e implantação de estratégias e capacidade operacional	Autonomia para tomada de decisões estratégicas, equilíbrio no investimento de recursos entre gestão e construção de infraestrutura física, clara atribuição de responsabilidades	Wong, Tang e Van Horen (2006)
IV.4 Governança	Transparência, acompanhamento fiscal de contas públicas, capacidade institucional das cidades para o aumento da regulação da administração pública afetam a capacidade de formulação e implantação de estratégias e a capacidade operacional das cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006);
IV.5 Planejamento espacial	Obras de infraestrutura realizadas para os Jogos Olímpicos de Atenas 2004 geraram uma ocupação desordenada forçando novos residentes a se instalarem em regiões periféricas, longe do centro urbano, dificultando o acesso a serviços e emprego.	Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Vang Horen (2006)
IV.6 Tecnologias de informação e comunicação	Possibilitam a formação de redes de cooperação entre firmas e indústrias, possibilitando às firmas, flexibilidade para responder rapidamente às mudanças do Mercado e acesso a recursos como conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição, e inovação	Van den Berg e Braun (1999)
IV.7 Capital físico (infraestrutura) e social (transmissão de conhecimento e infraestrutura social)	Propiciam o desenvolvimento de setores como o de alta tecnologia, turismo eventos internacionais, que somados, geram melhores condições de vida para os cidadãos.	Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)
IV.8.a Redes de relacionamentos pessoais	relações pessoais e profissionais e outros tipos de conexões sociais locais relacionados ao cotidiano das pessoas que impactam perspectivas econômicas.	Musterd e Gritsai (2012)
IV.8.b Interlocução de stakeholders	Associações e redes entre atores governamentais, sociais e privados podem funcionar como promotores de investimento, serviços avançados, mão de obra qualificada, obtenção de financiamentos públicos, e desenvolvimento de setores de alta tecnologia, turismo, eventos internacionais para melhora da qualidade de vida.	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)
IV.9 Preferências políticas	Para obter financiamento e benefícios de programas governamentais na concorrência com outras cidades.	Jiang e Shen (2010)
IV.10 Recursos da iniciativa privada	Concorrência com outras cidades	Jiang e Shen (2010)
IV.11 Atração e retenção de recursos tangíveis e intangíveis		Jiang e Shen (2010); Yu, Gu e Chen (2005)
IV.12 Investimento em infraestrutura	Possibilita desenvolvimento econômico e prestação de serviços para a população	Jiang e Shen (2010 e 2013); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)
IV.13 Serviços de segurança pública, sistema de transportes, atividades de lazer, estruturas de recreação e eventos culturais	Qualidade de vida da população obtida por um conjunto de ações governamentais que influenciam a produtividade do trabalhador.	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)

IV.14 Serviços profissionais (designers, engenheiros, serviços financeiros, consultores, etc.)	Requeridos para o processo de transição econômica sustentável das cidades	Kresl e Singh (2012)
IV.15 Experiência urbana (acesso à cultura, recreação, compras)	Conjunto de atrativos de visitantes que trazem impactos econômicos para as cidades.	Kresl e Singh (2012)
Recursos humanos Sistemas de educação Nível de desenvolvimento urbano Indicadores ambientais (qualidade do ar, nível de ruído, áreas verdes, resíduos industriais) Qualidade de vida da população	Dimensão social da competitividade urbana	Jiang e Shen (2010)
Desenvolvimento urbano sustentável		Jiang e Shen (2010)

Quadro 6: Síntese dos atributos da competitividade em nível das cidades, regiões e nações. Fonte: elaborado pela autora.

A convergência dos atributos de competitividade observados formou a base para a elaboração do esquema teórico preliminar de estudo da competitividade, à luz das abordagens do *New Public Governance*, segundo objetivo específico desta investigação.

A figura 2 ilustra as relações entre os atributos de competitividade observados nos quadros 3, 4, 5 e 6, formando o esquema teórico preliminar da competitividade proveniente da literatura. Para facilitar a pesquisa de campo, a partir do esquema da figura 2, foi elaborado um segundo esquema teórico preliminar, com uma síntese das relações entre os atributos de competitividade observados, ilustrado na figura 3 deste trabalho.

Portanto, a figura 3 representa o esquema teórico preliminar de estudo da competitividade na gestão do esporte à luz do NPG, utilizado como referencia para a observação em campo das formas de atuação dos stakeholders do esporte nos municípios.

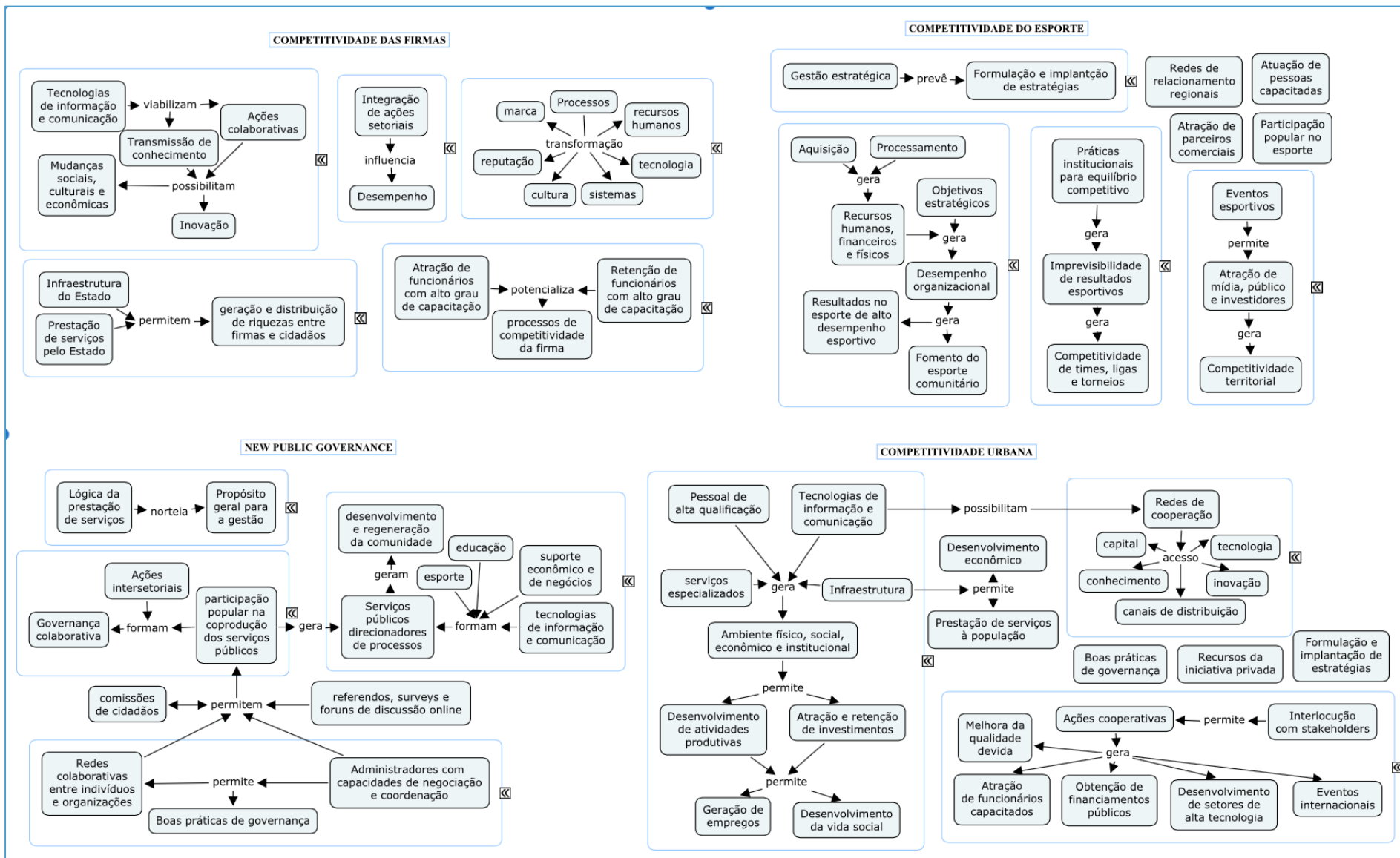


Figura 2: Esquema teórico preliminar de estudo da competitividade baseado no referencial estudado. Fonte: elaborado pela autora.

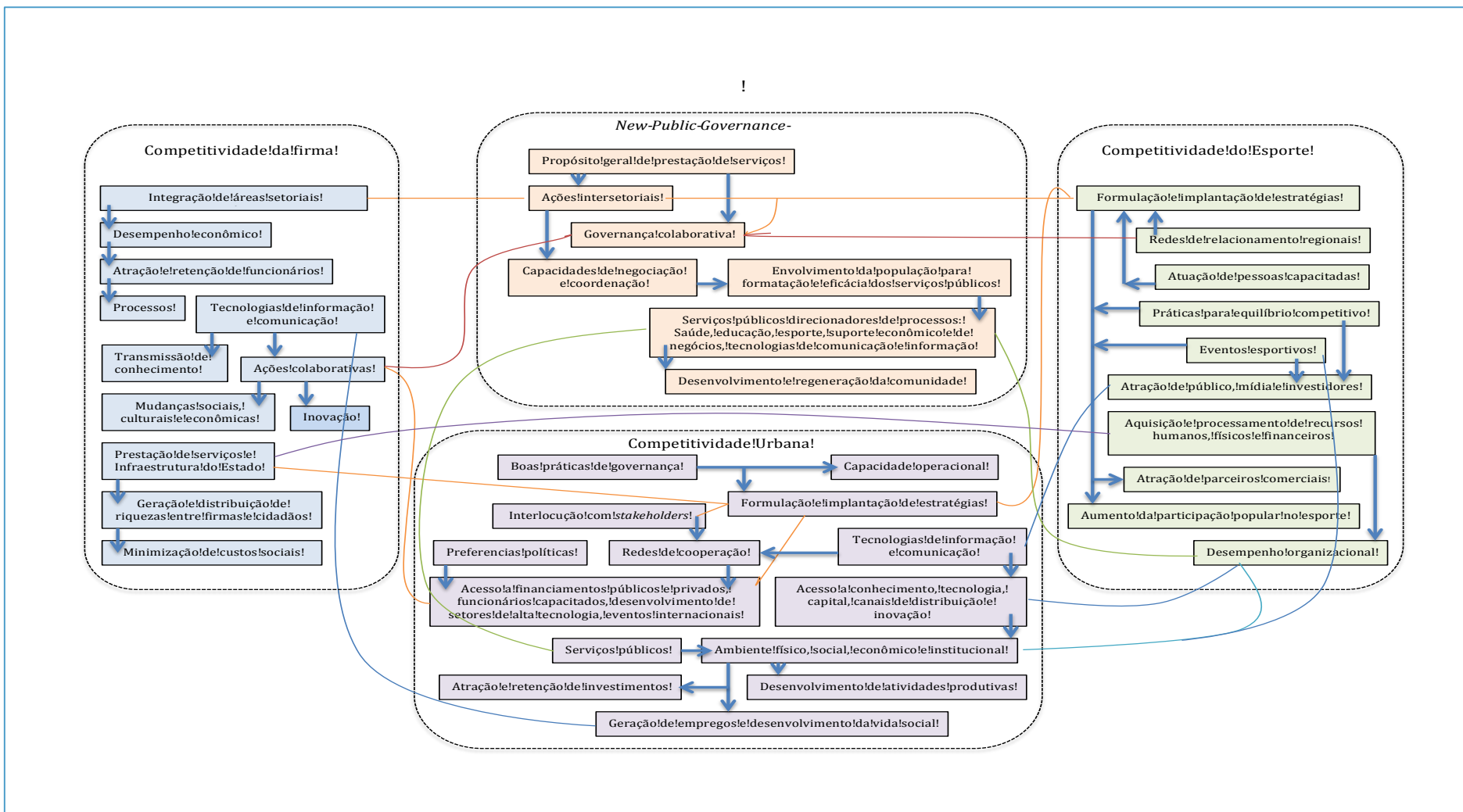


Figura 3: Esquema teórico preliminar para verificação em campo entre os stakeholders do esporte². Fonte: elaborado pela autora.

² As setas indicam as relações entre os atributos de competitividade indicados pela literatura. As linhas indicam as relações entre os atributos utilizados como base para a elaboração das questões adotadas nas entrevistas semiestruturadas com os stakeholders do esporte dos municípios.

Questões apresentadas aos stakeholders analisados	
1. Estratégia organizacional, setorial, municipal e pública	
1.1.	Descreva como funcionam as ações adotadas pela administração pública voltadas para o esporte no município: (programas e projetos, atração e interlocução com o público-alvo, quem são os principais <i>stakeholders</i> envolvidos e suas participações).
1.2.	Existem reuniões e encontros locais voltados para discutir e/ou resolver questões do esporte local? Em caso positivo, como funcionam? como os principais envolvidos atuam?
1.3.	Como se dá o processo de formulação e implantação de estratégias em sua organização? quem são os principais envolvidos?
2. Capacidades de pessoas e equipes (atração, retenção, capacitação)	
Descreva como se dão os processos de contratação, retenção, treinamento e desenvolvimento de funcionários e colaboradores? Prefere contratar com base em um critério de qualificação já pre-definido ou prefere desenvolver a capacidade, por exemplo, para o desenvolvimento de habilidades de negociação e interlocução para a atuação em redes colaborativas que sua organização participa ou pretende participar?	
3. Serviços públicos	
Focando os serviços públicos em áreas como saúde, educação, apoio econômico aos negócios e empreendimentos, uso de tecnologias de informação e comunicação (banda larga, wi-fi grátis, telefonia, governo eletrônico...), segurança pública, sistema viário de transporte urbano..., gostaria que você descrevesse de que maneira estes são fornecidos pela administração pública de seu município. Descreva quais contribuições esses serviços podem trazer para a competitividade de sua organização.	
4. Colaborações setoriais e intersetoriais entre os diversos <i>stakeholders</i> , redes de relacionamento regional e equilíbrio competitivo na atividade do esporte	
4.1.	De que maneira ocorrem as colaborações setoriais (esporte) e intersetoriais (outras atividades que se ligam ao esporte) entre os atores governamentais, sociais e privados na prestação de serviços para o esporte e como sua organização se insere nesse contexto? Pode-se dizer que se trata de uma rede organizacional capaz de ser discutida/formalizada ou institucionalizada?
4.2.	São adotadas no esporte local práticas para garantir o equilíbrio técnico e de investimento dos times, ligas esportivas e outras atividades no setor do esporte? Por que existe esta preocupação ou por que não existe? Quais são e de que forma essas medidas são adotadas?
5. Tecnologias de informação e comunicação das cidades (serviços de banda larga, wi-fi, governo eletrônico, softwares, etc.)	
Como as TIC contribuem para a competitividade nos âmbitos econômico, social e institucional da cidade: atração e retenção de investimentos para o esporte, formação e atuação das redes de cooperação, geração de empregos, acesso e produção de conhecimento (para a organização, para o setor e para a cidade)? Como a sua organização atua nesse sentido (presta esse tipo de serviço ou se beneficia)?	
6. Infraestrutura e tecnologia	
6.1.	Você está a par dos investimentos em infraestrutura e tecnologia do seu município voltados para o esporte? O que está acontecendo em relação a isto? Como sua organização/instituição está participando deste processo?
6.2.	Como o investimento em tecnologia e infraestrutura física direcionada ao esporte pode contribuir para a competitividade econômica, social e ambiental do município (melhoria das condições de vida da população) inclusive para a atuação de sua organização no município? Esta contribuição têm

acontecido?
7. Qualidade de vida
7.1. Como um ambiente propício à uma melhor qualidade de vida influencia a atividade de organizações com atuação no esporte? E de seus praticantes? Como a sua organização tem se beneficiado desse aspecto?
7.2. Como o esporte pode contribuir para a qualidade de vida nos diferentes âmbitos do cotidiano da população e como a sua organização têm atuado nesse sentido?
8. Serviços profissionais (fornecedores de transporte, alimentação, apoio logístico e técnico, confecções, apoio jurídico, captação de recursos, serviços financeiros, consultores, etc.)
Sua organização/instituição utiliza serviços profissionais ou fornece esse tipo de serviço para a atividade no esporte no município e de que maneira estão acessíveis (aquisição, contratação, parcerias)? Como contribuem para a competitividade da organização e da cidade?
9. Eventos esportivos
9.1. Como se dá o processo de captação de eventos esportivos no município e que recursos são mobilizados para isto? Descreva a atuação de sua organização nos processos de captação de recursos, atração de parceiros comerciais, investidores, mídia e público por meio de / para eventos?
9.2. O que estes eventos tem deixado de legado para a sua organização e para a cidade, e quais outros legados poderiam ser agregados a partir destes eventos? (ver isto do ponto de vista económico, qualidade de vida, social, cultural, turístico, etc..)
10. Marketing, comunicação e tecnologias de informação, e construção da marca e reputação da organização
Quais ações de marketing e comunicação são adotadas por sua organização, os recursos mobilizados (recursos físicos, capacitação de funcionários, equipamentos, ...) e os resultados que a sua organização tem alcançado a partir dessas ações, inclusive para a construção e melhoria da imagem e confiabilidade da organização? Como isto tem se traduzido em vantagem competitiva?
11. Descrição e integração de áreas funcionais
Olhando para suas áreas funcionais (departamentos), como se dá a sua integração? Caso não ocorra integração como isto poderia acontecer ou tornar mais competitiva?
12. Desempenho organizacional e setorial do esporte
12.1. Descreva o uso de critérios de medição do desempenho das atribuições e atividades de sua organização. Com que frequência e como isto é feito?
12.2. Como descreveria o desempenho gerencial da atividade do esporte no município? Quais os elementos determinantes para esse desempenho? Quais critérios são adotados para essa avaliação? O que precisaria mudar e como?

Quadro 7: Questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas aplicadas para a observação das práticas de competitividade nas organizações com atividade no esporte nos municípios. Fonte: elaborado pela autora.

Tomando por base os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas aplicadas, segue a análise e discussão das evidências obtidas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Observando-se a terceira proposição deste estudo, os dados coletados foram direcionados para a análise das formas de atuação dos stakeholders selecionados para esta pesquisa, à luz do framework de estudo da competitividade na gestão do esporte elaborado.

4.1 ESTUDO DE CASO 1: SÃO BERNARDO DO CAMPO

4.1.1 *Stakeholder* 1 - Secretaria de Esportes de São Bernardo do Campo (SESP)

A Secretaria de Esporte e Lazer de São Bernardo do Campo (SESP) foi escolhida como *stakeholder* para este trabalho, devido à responsabilidade que lhe cabe quanto à formulação e desenvolvimento de políticas públicas de esporte atribuído pela Constituição, e por seu papel de interlocução junto a outros organismos governamentais, públicos, privados e do terceiro setor para esse fim. A pesquisa documental foi realizada junto à administração da SESP, por meio da solicitação das informações realizada diretamente ao setor de administração da secretaria de esportes, e foi prontamente atendida, pela figura do próprio senhor Secretário de Esportes e seus assistentes. As informações obtidas na pesquisa documental foram complementadas pelas entrevistas semiestruturadas aplicadas junto ao Secretário de Esportes, sr. José Alexandre Pena Devesa, e a Diretora do Departamento de Esporte e Lazer, sra. Cleide Rocha.

Tendo por base o esquema teórico de estudo da competitividade, iniciamos esta análise observando o propósito e estratégias empregadas pela administração pública em relação às ações do esporte. A análise documental do quadro de referência estratégico do governo municipal, elaborado para o período 2014 – 2017 disponibilizado pela SESP traz o detalhamento das ações e programas desenvolvidos, os recursos disponíveis, objetivos principais, justificativas, além dos indicadores e unidades de medida para avaliação.

Como objetivo geral das ações estratégicas da SESP, consta o desenvolvimento do programa de gestão intersetorial das políticas de esporte, lazer, cultura, educação integral e promoção da saúde, visando atuação descentralizada nas vinte regiões de planejamento da cidade, garantindo a oferta regular de espaços e atividades aos diferentes grupos etários.

Como justificativa é apontada a necessidade de aprimorar os espaços e atividades de esporte e lazer do município.

As ações previstas no planejamento são:

- Em relação ao desporto de rendimento: qualificar o sistema esportivo existente, articulando as dimensões do esporte de rendimento, educacional e de participação, aumentando o número de atletas que representam a cidade em competições esportivas oficiais, e o número de atletas beneficiados pelo fundo de assistência ao esporte.
- Em relação ao desporto comunitário: garantir a oferta regular de cursos esportivos em todas as regiões da cidade, e ampliar as ações do chamado “Projeto de Bem com a Vida”, destinado a alunos da terceira idade.
- Em relação ao desporto comunitário: dar continuidade ao plano de reforma e modernização das unidades esportivas. Ação destinada ao Departamento de Administração e Manutenção de Próprios Esportivos.
- Em relação ao lazer: intensificar as ações dos projetos chamados “Expresso Lazer” e “Tempo de Férias”, e garantir o acesso da população às quadras poliesportivas da rede municipal de ensino para ações de esporte e lazer (atividades eventuais).

Estes dados sintetizam as informações prestadas pelo Secretário de Esportes e pela Diretora do Departamento de Lazer com relação à primeira questão da entrevista, no que diz respeito à estratégia organizacional da SESP. O Secretário de Esportes abre a entrevista destacando a estratégia principal do governo municipal em adotar ações que prevêm ações colaborativas com instâncias superiores de governo:

“A prefeitura de São Bernardo, através de sua Secretaria de Esportes, buscou um alinhamento total com o governo federal e com a política nacional de esporte, buscando atuar em todas as manifestações do esporte educacional, esporte participação, e esporte de alto rendimento, fomentando todas essas manifestações em prol dos nossos munícipes... As políticas de captação e as leis de incentivo do governo federal, de renúncia de imposto de renda, a lei estadual de ICMS, e os fomentos também do ministério do esporte. Cito o programa PELC, o programa Segundo Tempo, que também são implementados no município.”

Observa-se, nesse sentido, a preocupação em relação à prestação de serviços de forma diversificada, atendendo aos diferentes grupos que compõem a comunidade local, e o aumento da participação popular no esporte e atividade física. Esta preocupação pode ser observada nas declarações da Diretora de Esportes:

“...hoje, dentro da secretaria, nós temos, na SESP 1, que é como agente chama, nós temos a formação esportiva, que é onde nós temos todo o trabalho voltado à população, desde 7 até a terceira idade. Nesses

programas agente tem um trabalho que se subdivide mais ou menos assim: criança, então agente chama de “Ser feliz”, poliesportivo que vai dos 7 até os 10 anos, eu vou falar das faixas etárias, ... Depois nós temos o trabalho com adulto, que se chama “Movimentação”, dos 17 até a terceira idade.”

As políticas públicas do esporte local apresentam alinhamento com a política de prestação de serviços públicos, observado nas proposições feitas por Osborne, Radnor e Nasi (2012) e os autores que defendem as abordagens do NPG, bem como as ações de governança colaborativa entre setores da administração e outros organismos públicos, privados e do terceiro setor para a maior sustentabilidade das ações e programas, devido a base na interlocução com diferentes stakeholders envolvidos. Segundo o Secretário:

“A Secretaria trabalha com políticas de forma matricial implantando junto com a educação e à saúde vários programas da secretaria. Trabalhamos também em conjunto com as entidades conveniadas que trabalham nas diversas modalidades esportivas, tudo isso atrelada à sua chefia imediata, ligadas às diretorias das áreas, supervisionadas, acompanhadas pelo secretário.”

As parcerias e ações colaborativas são essenciais, sobretudo para a obtenção de recursos necessários para a implantação e desenvolvimento dos programas de fomento e desenvolvimento do esporte e atividade física que movimentam a cidade. Ainda segundo o secretário:

“As políticas de captação e as leis de incentivo do governo federal, de ‘renúncia’ de imposto de renda, a lei estadual de ICMS, e os fomentos também do Ministério do Esporte. Cito o programa PELC (Programa Esporte e Lazer na Cidade), e o programa Segundo Tempo, que também são implementados no município”.

Para mostrar a forte presença dos programas do governo federal na política pública de esporte do município, as declarações da professora Cleide trazem um maior detalhamento com relação ao público atendido, o alcance das ações e a estrutura de ginásios e equipamentos esportivos utilizados para tal:

“... de 7 a 17 anos... nós temos um programa na cidade chamado “Natação” que é específico onde a Secretaria tem uma empresa contratada que trabalha especificamente com a natação, hidroginástica, num determinado espaço, que é o (complexo esportivo) Baetão, atende 3000 alunos, hidroginástica 1800, o restante é natação, eh... nós temos 23 locais, onde trabalha com adulto, terceira idade, criança e adolescente. Nesses 23 locais agente também tem, ... mais 5 locais onde nós temos 2 programas ligados ao Ministério do Esporte, então, que é o PELC (Programa Esporte e Lazer na Cidade), que trabalha com adulto nos espaços,... nós temos o PST (Programa Segundo Tempo), que é um trabalho com criança e adolescente que atende mais 20 núcleos... então assim, o PELC atende 400 pessoas, o PST atende 2000 alunos de 7 a 17 anos, o “Movimentação”, ele atende entre adulto e terceira idade entre 5500 a 6000 pessoas; nós temos o “Esporte e Cidadania”, que trabalha com todas as modalidades que vai dos 7 aos 17 anos, acho que atende perto de 1500 pessoas mais ou menos, isso dentro da formação esportiva, nós temos o minivoleibol, em... 6 núcleos, aí já é um projeto do Estado, que agente tem também dentro de diferentes EMEB’s (Escolas municipais de educação básica), um ou outro espaço nosso ... , além do futebol que é oferecido em 39 campos espalhados pelo município e gerenciados por meio da parceria com o São Bernardo Futebol Clube”.

Portanto, observam-se ações voltadas para o aumento da participação popular no esporte, conforme atributo de competitividade apontado no trabalho de Mackintosh, Cookson e Griggs (2014). É destacada ainda pela Diretora, a preocupação da SESP em levar as ações para as 20 regiões da cidade, com a utilização de uma variedade de espaços disponibilizados e a importância da interlocução com diferentes stakeholders:

“Têm bairros, que não tem espaço nenhum do esporte, então agente utiliza quadra... às vezes tem uma quadra da sociedade de amigos, agente utiliza... nós temos o Movimento Ação em igreja, em dois bairros nós temos o trabalho em igreja, onde tem um salão, dois não, três locais... Vila Vivaldi, no Ferrazópolis nós temos um, no Silveira (bairros da cidade) agente tem outro. Então agente, utiliza os espaços que têm pra desenvolver o trabalho”.

O sr. José Alexandre e a sra. Cleide citam ainda a participação da Secretaria de Esportes em ações desenvolvidas pelas Secretarias de Habitação e Desenvolvimento Econômico observadas as contribuições sociais que ações do esporte proporcionam. Ações da SESP são requisitadas com frequência como ações colaborativas como “porta de entrada para outros serviços públicos prestados pela administração municipal”, conforme declarações de ambos os gestores entrevistados. Incentivo à prática da atividade física para os munícipes que procuram as Unidades Básicas de Saúde, assim como ações de aproximação com grupos de munícipes em situação de fragilidade social são alguns dos exemplos citados.

“... o aluno, o munícipe que frequenta a UBS, pra algum tipo de tratamento, ele entra nesse programa e a intenção é fazer com que ele possa ... conhecer a atividade física e através dela poder ter alguma melhora na condição dele de vida... O “De Bem com a Vida” ele é uma fase anterior pra esse aluno ir para o “Movimento e Ação... O De Bem com a Vida, ele é uma vez por semana, na sala da UBS. O esporte, ele já trabalha de uma outra forma, são três vezes por semana ..., é uma porta de entrada para que o aluno perceba o esporte, a atividade física na verdade, e dali ele vá pra uma atividade mais formal”.

Com relação às ações com outras Secretarias municipais a Diretora de Esporte também traz mais detalhes:

“... nós temos um trabalho junto à SEDESC (Secretaria de Desenvolvimento Social e Cidadania), primeiro porque agente tem a questão da terceira idade, a questão da mulher, agente faz muita atividade em conjunto com a SEDESC, nós temos junto à Secretaria de Segurança, agente chama de “Territórios de Paz”, onde o Esporte também interage na questão da violência, onde agente tem, a Secretaria de Segurança detecta onde são os bairros que tem um índice de violência maior, e aí ele leva toda a estrutura de governo, da prefeitura, onde tem todos os trabalhos, leva pra aquele espaço, então as Secretarias interagem naquele lugar”

Em vista dos ganhos obtidos da ação integrada de diferentes setores, neste caso da administração pública, apontado por Ambastha e Momaya (2004) e Avella, Fernández e

Vázquez (2001), como elementos de competitividade, para o Secretário de Esportes, a vantagem da adoção de uma gestão pública que atua em torno de uma proposta matricial está na otimização dos serviços prestados:

“Com certeza você otimiza o serviço os recursos que você tem, você não faz atendimentos em duplicidade, ainda podemos fazer alguns mais, estão sendo reduzidos gradativamente, porque o esporte, a cultura, elas tem... e aqui nós temos a secretaria da juventude então assim várias atuações são muito semelhantes e muito próximas, então nós precisamos que ter uma ação matricial para que agente consiga otimizar os recursos, e otimizar os próprios né, os equipamentos também, eles têm que ser otimizados...”

Além das contribuições sociais para a população local, são destacados também as contribuições econômicas geradas pelas ações desenvolvidas como o projeto chamado “Economia Criativa”, em colaboração com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico conforme citado pelo Secretário José Alexandre, assim como a geração de empregos por meio das obras de infraestrutura física em instalações esportivas em execução no município, mas principalmente, as oportunidades de negócios geradas pelos eventos esportivos sediados pelo município a partir da construção e reforma de equipamentos esportivos para adequação às exigências das organizações reguladoras do esporte em nível internacional. O aumento da procura pela rede hoteleira local e por serviços de alimentação, transportes e lazer são alguns exemplos citados pelos gestores das contribuições no âmbito econômico dos eventos.

Dessa forma, ações como a formatação dos serviços visando o aumento popular na prática do esporte e da atividade física têm o objetivo de alcançar uma maior efetividade na prestação de serviços públicos dentro de um propósito de alinhamento das ações da gestão pública que envolvem a participação de diferentes órgãos governamentais, indicado no framework na forma das ações colaborativas e interlocução com diferentes *stakeholders*. Estas ações de colaboração são formuladas e desenvolvidas por meio de reuniões intersetoriais no escopo da administração pública, com a participação de representantes das Secretarias envolvidas, conforme explicou a professor Cleide:

“Existe hoje uma reunião que a gente chama de GI, e ele, todas as secretarias se reúnem a cada, uma vez por mês, duas, depende muito da demanda, e são todas as secretarias interagem, quer dizer, é elencado situações dentro da cidade onde todos participam de alguma forma na questão, assim, soluções de problemas da cidade. É muito difícil agente não estar. Normalmente o esporte interage em todas as situações dentro da cidade”

Percebemos, portanto, a presença de atributos da competitividade destacados nas obras consultadas para esse estudo, no que diz respeito à gestão estratégica baseada na governança

colaborativa, dentro de um alinhamento dos serviços públicos geradores de processos (Osborne, Radnor e Nasi, 2012; Bingham, Nabatchi e O’Leary, 2005; Cheung, 2013). Com isso, fica evidente a importância atribuída às ações da Secretaria de Esportes por parte do governo municipal, como estratégia para a maior presença da gestão pública na interlocução com diferentes grupos presentes na comunidade local, principalmente para a identificação de problemas sociais e procura por parceiros para a diminuição dos custos sociais atrelados ao desenvolvimento urbano.

Como apontado no framework, o aumento da participação popular no esporte com ações colaborativas e interlocução com stakeholders, permitem a atração de outros parceiros, sejam eles governamentais, da iniciativa privada ou do terceiro setor. Permitem ainda, a atração de recursos estratégicos para a geração de um ambiente físico, social, econômico e institucional que, em última instância, levam à geração de qualidade de vida para a população.

Seguindo com a análise das operações da SESP à luz do esquema teórico de estudo da competitividade, observamos ainda a preocupação com os processos de capacitação de funcionários, destacados como uma das maiores preocupações da SESP, conforme declarações feitas pela Diretora do Departamento de Esportes e pelo Secretário. Mais do que isso, os processos de interlocução com a população e outras Secretarias da administração direta municipal, apresentam-se como preocupação constante dos gestores da SESP, na carga horária semanal destinada à reuniões de capacitação dos professores do quadro efetivo da secretaria, junto aos coordenadores dos programas, que acontecem semanalmente. As reuniões contam também com a participação dos responsáveis pela manutenção dos próprios municipais para a adequação dos espaços às exigências específicas para a boa qualidade das aulas ministradas pelos professores dos programas, o que demonstra integração setorial que propicia o desempenho da organização.

Contudo, essa integração de áreas setoriais que se vê internamente à SESP não ocorre com eficiência quando se trata de ações intersetoriais da área do esporte entre os municípios da região. Essa deficiência é observada nas falas do Secretário quando refere-se às ações que poderiam ser adotadas pelo conjunto de gestores que se reúnem no Consórcio Intermunicipal da região do grande ABCDMRR (sigla para as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra).

A autarquia fundada para a formulação e implantação de ações colaborativas entre os municípios da região metropolitana de São Paulo é o espaço de discussões de grandes áreas de atuação do poder público nos municípios como a saúde, segurança pública, transportes, desenvolvimento econômico, etc. No caso específico do setorial do esporte, as ações se

limitam a colaborações esporádicas no caso de eventos esportivos que envolvem as cidades da região simultaneamente como provas pedestres que acontecem nas sete cidades da região, e “pedaladas noturnas”, ou seja, eventos ciclísticos que vem sendo organizados entre os municípios de São Bernardo e Santo André.

Ainda segundo o secretario, não são adotadas ações voltadas ao equilíbrio competitivo entre as cidades, pois diferentemente de outros setores, as cidades estão em constante competição entre si na área do esporte, mas seria de grande contribuição a adoção de estratégias para a qualificação das ações, termo que segundo o gestor, seria o mais adequado para o aumento da competitividade do esporte na região, pensando nas cidades com maiores dificuldades financeiras. No que diz respeito às cidades de São Caetano do Sul e Santo André, esse tipo de estratégia não é vista de grande interesse pois prevalece a grande rivalidade entre estas cidades no esporte de alto rendimento, tidos como a grande vitrine do investimento do esporte nas cidades, principalmente nos Jogos Regionais e Abertos do Interior.

Conforme a opinião do Secretário, futuramente esse tipo de ação poderia ser interessante, por exemplo, para a realização de torneios regionais das modalidades esportivas para a diminuição de custos, por exemplo com deslocamentos e taxas de inscrição e arbitragem, garantindo a maior participação de cidades que não conseguem recursos para a disputa dos torneios organizados pelas federações estaduais, fortalecendo o trabalho do esporte de competição da região.

O esporte de alto rendimento, exerce forte presença na política pública de São Bernardo do Campo, especialmente por despertar o interesse do público, mídia e de eventuais parceiros comerciais, criando oportunidades de negócios com a realização de grandes competições e eventos esportivos nos equipamentos esportivos da cidade, girando o ciclo de competitividade ilustrado na figura 2 deste trabalho.

Nesse aspecto, os eventos esportivos são grandes catalizadores de parceiros, como apontado por Xiaoyan e Chalip (2006). Oportunidades podem ser criadas tanto para o patrocínio de atletas / equipes esportivas e programas e ações da SESP, bem como para o aumento da atividade comercial e de serviços no entorno dos locais de competição. O sr. José Alexandre nesse aspecto, cita como exemplo a lotação da rede hoteleira observada durante a realização do mais recente “Torneio Quato Nações de Handebol”, organizado pela Confederação de Handebol e que contou com a transmissão em rede nacional de televisão. O evento registrou lotação máxima do principal ginásio poliesportivo do município, localizado na região central de São Bernardo, que, com a adequação estrutural recebida, nos moldes exigidos pelas principais federações e confederações reguladoras do esporte no país, é hoje

requisitada para a realização de grandes eventos internacionais. Contudo, observa-se que ainda não existem ações pensadas especificamente para a geração de oportunidades mais amplas no âmbito econômico por meio de ações esportivas:

“... se você pegar a criação de empregos, com certeza... se você pegar assim, o número de empregos gerados pela atividade esportiva hoje em São Bernardo é muito alto. Se você pegar hoje, no... vou citar duas modalidades pra você: no voleibol nós temos 64 pessoas empregadas como técnicos nas diversas idades e nos naipes masculino e feminino, no futsal, nós temos 32 pessoas empregadas diretamente... vou citar essas duas modalidades que eu sei “de cabeça”, mas vou dizer assim que se você levar pra todas as modalidades que nós temos, a possibilidade de emprego, a geração de renda, vou mais além, o que eu falei no início, buscar uma “economia criativa”, isso “gira” de receita, as empresas que estão confeccionando uniformes, a rede hoteleira que está sendo ocupada, as pessoas que alugam as empresas de transporte, como vans, então, assim... o esporte, sem sombra de dúvida, ele gera uma “economia” muito grande, gera divisas aí pro município...”

Entre os pontos essenciais para o desenvolvimento das políticas públicas no esporte estão os recursos financeiros para a contratação de produtos, serviços e profissionais qualificados para o desenvolvimento das ações. De acordo com o sr. José Alexandre, um dos principais problemas para a garantia da qualidade necessária à contratação de serviços profissionais e aquisição de produtos está na forma da lei de licitações públicas que adota o critério único do menor preço para a seleção das empresas fornecedoras. De acordo com o Secretário, atualmente “as empresas que ‘vencem’ as licitações ‘jogam’ o preço tão lá embaixo, que não conseguem garantir a qualidade necessária do serviço ou produto exigido para o fim que foi contratado”. Contudo, esta dificuldade não é exclusiva ao município de São Bernardo do Campo, e que pode ser entendido como o atributo identificado no trabalho de Rosebloom (2013), quando trata da influência de determinantes dos poderes executivo, legislativo e judiciário que regem as ações da administração pública, determinantes para o aumento da força de organizações prestadoras de serviços.

A capacidade da cidade de oferecer uma boa experiência urbana, aos seus residentes e visitantes, citado por Kresl and Singh (2012) como fator de competitividade urbana, pode ser atribuída aos benefícios que o investimento na infraestrutura (capital físico), mais a transmissão de conhecimento e infraestrutura social (capital humano e social) (Caragliu, Del Bo & Nijkamp, 2011) podem trazer para a competitividade urbana. No caso, o município de São Bernardo tem buscado alcançar esses objetivos principalmente com o investimento realizado na construção e reforma de grandes instalações esportivas e centros de treinamento, com a ajuda financeira do governo federal, e as parcerias técnicas com as Confederações de Atletismo, Ginástica Artística e Handebol.

Os investimentos realizados em infraestrutura física para esportes contribuíram especialmente para a revitalização de equipamentos públicos, que possibilitou a candidatura da cidade como opção de aclimatização de seleções participantes da Copa do Mundo de Futebol, e Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro. Com equipamentos com dimensões e estrutura para sediar eventos internacionais a cidade é constantemente procurada para sediar grandes eventos como as finais da Liga Mundial de Voleibol e uma etapa do Campeonato Mundial de Handebol, dentre outros.

Na opinião do secretário de esportes, as condições estruturais que permitem abrigar grandes eventos esportivos, possibilitam uma maior diversificação das opções de lazer. Além disso, funcionam como marketing estratégico para desenvolver uma imagem positiva do município no cenário esportivo nacional, e propiciam o intercâmbio internacional com profissionais pertencentes às delegações esportivas participantes dos megaeventos que optarão por cidades com melhor estrutura para sua aclimatização.

Com relação à infraestrutura para a implantação de tecnologias de informação e comunicação ainda é considerada deficitária de acordo com a avaliação da professora Cleide:

“... os equipamentos do esporte eram muito ruins, não tínhamos equipamentos de informática, eram muito ruins, e... a aquisição de equipamentos melhorou muito. O nosso provedor não é dos melhores, mas aí é uma questão da prefeitura que subsidia, mas agente tem... de 2009 pra cá teve um salto de qualidade muito grande, com certeza...”

Nesse quesito, a professora Cleide não soube informar quais foram os recursos de tecnologia da informação e comunicação, agregados pelo investimento da administração municipal para a melhoria dos sistemas de compras, controle de gestão de pessoas, e outros fatores operacionais da SESP.

Por fim, ao ser questionada sobre os principais fatores que garantem a imagem da SESP e a confiabilidade da população com relação às ações desenvolvidas pela Secretaria, a professora Cleide explica:

“Agente tem uma história aqui... agente tem uma história aqui de que agente faz tudo com muita seriedade, assim, de comprometimento com a população dessa cidade. Eu acho que a garantia maior eu acho que é esse comprometimento, e a seriedade com que agente leva à frente né’...”

Pelo o que pôde observar das operações da SESP, pode-se dizer que a gestão da Secretaria têm buscado um desempenho organizacional, como observado por Winand et al. (2011), resultado “da habilidade de adquirir e processar adequadamente recursos humanos, financeiros e físicos para o alcance dos objetivos com a combinação de meios (habilidades

humanas e administrativas) e fins (objetivos estratégicos), levando a resultados do alto desempenho esportivo e o fomento do esporte comunitário”.

Pode-se observar, portanto, que a situação do município é particularmente beneficiada em relação a muitos municípios brasileiros, graças a um direcionamento bem delimitado para as políticas públicas, interlocução com diversos *stakeholders*, programas de capacitação continuada, plano de metas e critérios de avaliação bem estabelecidos, mas especialmente, o papel de destaque dado às políticas de esporte pela administração municipal, propiciando um ambiente muito favorável ao bom desempenho organizacional e ganho de competitividade no setor do esporte em municípios.

O quadro 08 é apresentado a seguir, para a melhor visualização da análise realizada dos atributos de competitividade identificados na literatura, conforme observações feitas na Secretaria de Esportes de São Bernardo do Campo.

Perspectiva de análise	Atributo de competitividade	Autor (es)	<i>Stakeholder 1 - SESP SBC</i>
Firma	Integração de áreas setoriais	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	Programa de integração intersetorial em nível de departamentos da SESP e em nível de Secretarias municipais bastante efetivos.
	Desempenho econômico	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)	Financiamento/orçamento municipal para garantir contrataç
	Atração e retenção de funcionários	Beechler e Woodward (2009)	Maior atrativo está relacionado aos benefícios do regime de trabalho estatutário.
	Processos (transformação de artefatos – marca, reputação, cultura, sistemas, recursos humanos, tecnologia)	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	Capacitação permanente do quadro de funcionários, otimização dos processos de captação de recursos e parcerias por meio da atuação da administração central, investimento em infraestrutura, interlocução com diferentes grupos de municípes por meio da diversidade dos programas esportivos, resultaram na formação de uma marca de governo – ‘cidade da inclusão’ – defendida pela administração municipal. Pode ser vista no aumento da participação popular nas ações desenvolvidas pela SESP ao longo do ano em relação a gestões anteriores
	Serviços e infraestrutura do Estado	Anca (2006)	Ações da SESP são utilizadas como estratégia para a detecção de demandas e implantação de ações de outras secretarias
	TIC	Yunis et al. (2012)	Insipiente
	Ações colaborativas	Yunis et al. (2012)	Parcerias com diferentes instâncias governamentais, sociedade civil, organizações de prática esportiva, federações e confederações esportivas, e organizações do setor privado (fornecedores e patrocinadores).
Gestão do Esporte	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)	Quadro de referência estratégico segue as previsões orçamentárias da prefeitura, com metas, índices de avaliação, público-alvo e atribuição de responsabilidades. Foco na oferta e desenvolvimento de serviços nas três dimensões de prática esportiva: participação, educacional e de alto rendimento.
	Redes de relacionamento regionais	Ferkins e Shilbury (2012)	Considerado estratégico para a efetividade das ações da SESP, observa-se nas ações integradas com entidades de prática esportiva, associações de bairros, secretarias de outros municípios, comerciantes locais...
	Atuação de pessoas qualificadas	Ferkins e Shilbury (2012)	Preocupação observada nas ações de capacitação de funcionários e colaboradores
	Aquisição e processamento de RH, físicos e financeiros		Ponto de maior dificuldade elencada pelo Secretário de Esportes devido à burocracia característica do setor público
	Eventos (atração de mídia, público e investidores)	Xiaoyan e Chalip (2006)	Grande investimento em infraestrutura física concedeu à cidade, a condição de local propício para eventos de grande porte e de acordo com os gestores, tem propiciado aumento da ocupação hoteleira e na atividade comercial, além do aumento de público e mídia.

	Aumento da participação popular no esporte	Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)	Conseguido através da diversificação na oferta de atividades esportivas e de lazer, voltados a diferentes públicos e ampliação do território atendido pela SESP por meio da interlocução com diferentes <i>stakeholders</i> para ampliação do público atendido.
	Atração de parceiros comerciais	De Saá Guerra et al. (2012)	Realizado de forma coordenada pela administração municipal, visando maior otimização na aplicação dos recursos obtidos por meio de parcerias.
	Desempenho organizacional	Winand et al. (2011)	(habilidade de adquirir e processar adequadamente recursos humanos, financeiros e físicos com a combinação de habilidades humanas e administrativas, e objetivos estratégicos, levando a resultados de alto desempenho esportivo e fomento do esporte comunitário)
	Práticas institucionais para equilíbrio competitivo	Soebbing e Mason (2009)	Não considerado pelos gestores, estratégia interessante para a organização, devido à forte rivalidade com outros municípios vizinhos como SCS e Santo André, em termos político-partidários.
NPG	Propósito geral prestação de serviços	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Pode ser observado no planejamento estratégico da administração municipal, que prevê programas e ações coordenadas de todas as secretarias municipais para a melhora das condições de vida da população.
	Ações intersetoriais	Rosembloom (2013)	A SESP atua principalmente em parceria com as Sec. de Educação, Saúde, Cultura, Segurança Pública, Desenvolvimento Econômico e Relações Internacionais, além de outras esferas de governo municipal, estadual e federal.
	Governança colaborativa	Rosembloom (2013); Osborne, Radnor e Nasi (2012); Callanan (2005)	Observada no alinhamento das ações da gestão pública, que envolvem a participação de diferentes órgãos governamentais e da população, por meio de reuniões para a discussão do orçamento participativo e programas como o "Economia Criativa".
	Capacitação de funcionários e colaboradores (ações de coordenação e negociação)	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	São ofertados programas de capacitação profissional pela administração municipal, bem como programas de capacitação internas da SESP, sob a coordenação dos responsáveis pelos departamentos e programas desenvolvidos pela secretaria.
	Envolvimento da população	Osborne, Radnor e Nasi (2012)	Realizado por meio de reuniões periódicas regionalizadas e interlocução com representantes da sociedade civil organizada.
	Serviços públicos direcionadores de processos	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Neste caso, as ações da SESP compõem o conjunto de serviços que trazem contribuições sociais e econômicas para a população.
Competitividade urbana	Governança	Wong, Tang e Van Horen (2006);	Ações da SESP auxiliam como forma de interlocução da gestão municipal com a população, favorecendo canais de comunicação e transparência nas relações.
	Capacidade operacional de firmas e cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Jiang e Shen (2010 e 2013); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	A SESP atua para dar suporte a ações de organizações com atividade no esporte por meio de infraestrutura, prestação de serviços e busca de parcerias para apoio técnico, financeiro, comercial, entre outros.
	Formulação e implantação de estratégias	Wong, Tang e Van Horen (2006)	A atuação da SESP é considerada estratégica para a atual gestão municipal, observada a facilidade de acesso a diferentes grupos da população, sendo "porta de entrada" para as ações desenvolvidas por outras secretarias; estratégia para desenvolver uma imagem positiva do município no cenário esportivo nacional; contribui para atrair visitantes, residentes e negócios, com base em recursos (físicos, humanos e de conhecimento) obtidos com eventos.
	TIC	Van den Berg e Braun (1999); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)	O discurso dos gestores consultados sugere o fraco investimento do município e da SESP em tecnologias de informação e comunicação e desconhecimento de suas possíveis contribuições
	Interlocução com <i>stakeholders</i>	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Garantida pelos programas esportivos desenvolvidos com vista às diferentes dimensões de prática (educacional, de participação e de alto rendimento); por meio de parcerias com diferentes organizações de prática presentes no município; parcerias com outras secretarias municipais, iniciativa privada, federações e confederações, etc.
	Redes de cooperação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Não se observa entre as ações desenvolvidas pelas secretarias de esporte dos municípios vizinhos, um conjunto de ações de colaboração estabelecido para o desenvolvimento do esporte em nível regional, apesar da existência de um fórum de discussões permanente, na forma do Consórcio Intermunicipal do Grande ABCDMRR (pág. 63).
	Confiança política – credibilidade	Jiang e Shen (2010)	O aumento da participação popular nos programas de prática esportiva e de público alcançado com grandes eventos pode ser considerado estratégia e resultado, no que diz respeito ao ganho de priorização do

			setor do esporte na gestão pública municipal. Esta priorização surte resultados na confiança gerada entre os munícipes e entre os potenciais parceiros alcançados com a eficácia e abrangência dos serviços prestados
	Serviços públicos	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)	Os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas pela SESP contribuem para a qualidade de vida, influenciando a produtividade do trabalhador, ao permitir que o mesmo e seus familiares participem das ações e programas de prática esportiva.
	Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	O investimento realizado nas instalações esportivas e ações em conjunto com a Secretaria de Relações Internacionais permitiram trazer grandes eventos para o município, o que possibilitou o estabelecimento de relações com federações e confederações esportivas de diferentes países e modalidades esportivas, favorecendo o intercâmbio de informações entre profissionais e parcerias diversas.
	Ambiente físico, social, econômico e institucional	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Vang Horen (2006); Kresl e Singh (2012)	O conjunto das ações previstas pela SESP acaba contribuindo para a melhora dos espaços disponíveis para a prática do esporte pela população, gerando oportunidades de convívio social, geração de oportunidades de trabalho (obras e manutenção de infraestrutura), atividade comercial local (rede hoteleira e serviços quando há eventos), etc.

Quadro 8: Análise dos atributos de competitividade observados na Secretaria de Esporte e Lazer de São Bernardo do Campo. Fonte: elaborado pela autora.

4.1.2 Stakeholder 2 - Associação Sanbernardense de Atletismo (ASA SBC)

A Associação Sanbernardense de Atletismo é uma entidade de prática esportiva da modalidade atletismo, formado por ex-atletas, pais de atletas, professores de educação física e comunidade do bairro Vila São Pedro do município de São Bernardo do Campo. Mantém relação de cooperação com a SESP para a gestão das modalidades atletismo e ginástica artística na cidade.

Desenvolve suas atividades no recém-inaugurado Centro de Treinamento de Atletismo, instalado em uma ampla área que abrigava o Clube da Volkswagen (principal montadora de veículos instalada no município), revitalizada pela prefeitura municipal após a retomada do espaço, abandonada por dificuldades financeiras enfrentadas pela montadora. Atualmente funciona como centro de treinamento para os atletas de alto rendimento que representam o município em competições oficiais e faz parte dos equipamentos esportivos com infraestrutura que possibilita eventos oficiais da Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt) e a Federação Internacional de Atletismo (IAAF). O espaço tem pouco tempo de funcionamento e prevê a implantação de atividades esportivas para a comunidade local, mas ainda não conta com infraestrutura para a implantação de programas de fomento.

O investimento realizado no local é resultado das parcerias entre a SESP, governo federal e confederações nacionais, possibilitando a instalação do centro de treinamento de atletismo, o recém-inaugurado centro de treinamento de ginástica artística, e está com as

obras adiantadas para também abrigar o centro de treinamento de Handebol. A parceria com a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb) ainda prevê a transferência de sua sede para São Bernardo do Campo, hoje sediada em Aracaju.

O professor Otaviano Caetano da Silva, diretor da Associação, descreve o histórico de atividades, desde o ano de 1978 junto à comunidade local e à administração pública para o desenvolvimento das ações de fomento da modalidade. Essa relação próxima com gestores municipais, que por sua vez também são profissionais da área de educação física, propiciou a construção do referido centro de treinamento em prol de instituições de prática tradicionais da cidade, caso das comunidades dos atletas do Atletismo, Handebol e Ginástica Artística.

A análise da atuação da entidade sob o esquema teórico de estudo da competitividade mostra que as ações desenvolvidas pela ASA fazem parte importante das estratégias de competitividade estabelecidas pela SESP. Conforme salientado por Ferkins e Shilbury (2012), a formulação e implantação de estratégias é importante fator de competitividade, somadas as redes de relacionamento e atuação de pessoas com alto grau de capacitação exigida para a atividade. As parcerias da SESP com as Confederações prevêem apoio logístico e técnico para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento no município e região. Entretanto, com relação à competitividade da entidade, suas ações estão hoje atreladas, basicamente, às parcerias e ao convênio estabelecido com a Caixa Econômica Federal (CEF), fazendo com que a competitividade da associação esteja ligada diretamente às parcerias estabelecidas com a gestão pública municipal, os programas de desenvolvimento do esporte do governo federal, e o patrocínio da CEF.

Conforme explicação dada pelo coordenador das atividades da ASA, a entidade foi escolhida como gestora da modalidade por meio das reuniões periódicas organizadas pela Secretaria de Esportes para a identificação e interlocução com entidades de prática e organizações, que são realizadas periodicamente por meio das ações dos Departamentos:

“A secretaria de esportes mantém um grupo que organiza e reúne as pessoas que possam influenciar na produção de programas ‘pro’ esporte da cidade. A secretaria de esportes, ela é subdividida em três diretorias: uma diretoria de alto rendimento, uma diretoria de esporte e lazer ao público em geral, e uma diretoria que cuida praticamente da manutenção dos próprios e equipamentos esportivos... A diretoria de esportes e lazer e esportes de alto rendimento ela é ligada diretamente ao secretário de esportes e nós fazemos, eu faço parte desta de alto rendimento e tenho um cargo de chefia nessa, e por isso eu participo das reuniões todas e posso dizer com certeza como a ‘coisa’ é feita. Nós trabalhamos em cima de projetos buscando, primeiro ideias como ‘que’ a população poderia atuar ajudando a gente a montar esses programas e depois em seguida buscando recursos também, através de canais que a gente conhece bastante bem nas instituições federais e estaduais e até na iniciativa privada. Eh, as secretarias de esporte e lazer e alto rendimento tem se conversado assim bastante estreitamente atualmente, às vezes até se confundem.”

Pode-se inferir desse depoimento que a SESP mantém uma relação muito próxima com diferentes stakeholders que atuam no esporte do município, caracterizando elementos de governança colaborativa destacados no trabalho de Osborne, Radnor e Nasi (2012), que descreve a importância do envolvimento da população para a coprodução do design e eficácia dos serviços a serem prestados pela gestão pública.

Este poder de interlocução da ASA com a comunidade, patrocinadores e a gestão pública municipal do esporte pode ainda ser analisado como aspecto positivo para a entidade, conforme os atributos de competitividade observados por Musterd e Gritsai (2012), Mendoza, Jurado e Contigiani (2009), que citam a importância das redes de relacionamento pessoais e da interlocução com stakeholders respectivamente. Porém, os recursos financeiros que foram agregados ao orçamento da entidade, estão atrelados especificamente aos gastos para o desenvolvimento dos atletas do alto rendimento esportivo, e todos os profissionais ligados ao projeto estão com suas atribuições direcionadas para esse fim. De acordo com os professores Otaviano e Ézio, uma das principais dificuldades para a atuação da entidade está na falta de profissionais e infraestrutura para a ampliação das ações à uma maior parcela da comunidade local.

“... nós estamos com oito profissionais trabalhando: é muito pouco mas é pouco, pouquíssimo! Nós precisaríamos de no mínimo uns 16, o dobro, no mínimo, pelo menos pra gente trabalhar, abrir isso aqui mais um pouco à noite, principalmente no horário de verão, ficar todo dia até oito e meia, nove horas, ... tem gente trabalhando 6 horas da manhã e nós não temos... então nós precisamos de gente. E como a gente não pode sair contratando assim ‘a torto e a direito’, a gente precisa apelar para a instituição que é a prefeitura. Eles precisam abrir concurso, pelo menos para completar os cargos que estão vagos e que nós temos. São Bernardo tem 92 cargos para trabalhar com esporte. Sabe quantos tem? 42 trabalhando! Então são cinquenta que se ‘aposentou’, ou se ‘afastou’ e que não volta mais. Nós precisamos urgentemente desse quadro completo.”

A infraestrutura atual só permite a execução do projeto patrocinado pela CEF porque hoje os profissionais que atuam como técnicos são os funcionários da SESP que atuam como técnicos. À longo prazo pode ser um problema para a sua sustentabilidade, principalmente à sua condição de entidade de prática tradicional do esporte no município, desenvolvida ao longo dos anos, embasada na interlocução direta entre a comunidade de atletas formada no município e gestores da SESP. A entidade fica sujeita à definição das políticas públicas em relação ao esporte de alto rendimento para a continuidade de suas ações e no caso, pode ser uma situação insustentável com a troca do grupo político partidário que estiver à frente da SESP.

Na opinião de ambos os professores, é necessária a formulação de programas que levem ao aumento da participação popular, que era a princípio, o foco principal da Associação

e que foi delegada a um segundo plano neste primeiro momento com o incremento dos recursos financeiros e a cobrança por resultados compatíveis ao investimento. A apropriação das ações desenvolvidas pela ASA por parte de uma maior parcela da comunidade local pode, neste caso, trazer maior legitimidade e longevidade à entidade. De acordo com o professor Otaviano:

“acho que o ASA precisava agora, voltar um pouquinho mais para a ação social... na verdade nós começamos a receber os recursos e agente precisava prestar conta desses recursos... e não seria só com a ação social... agente precisava dar conta enquanto equipe, na verdade, competitiva, que o objetivo principal era esse... mas nós precisamos voltar um pouquinho para a área social, não só na melhoria do nível social dos frequentadores, ou dos atingidos pelo projeto, mas sociabilizar mais as nossas ações dentro da ASA, porque a ASA ficou meio grande e ela começa a criar grupos... temos o departamento social por exemplo, que é isso que estou criticando, nós precisamos melhorar ele, precisa atuar juntando mais as pessoas... Eu acho que isso nós estamos devendo... a gente era bom nisso... a gente era menos bom no ‘resto’ e muito nisso... agora parece que nós ficamos bem no ‘resto’, na parte competitiva de verdade e que deixamos cair um pouco essa ‘peteca’... problema é que o esporte competitivo de altíssima competição consome demais, você acaba perdendo um pouquinho da capacidade de trabalho.”

E segundo o professor Ézio:

“... antes de mais nada o meu referencial é massificar para atender a comunidade do ponto de vista social e do ponto de vista esportivo, massificação ‘genérica’ de todas as modalidades esportivas, contribuindo para as áreas sociais e de alto rendimento. Se houver isso, nós teremos uma projeção tremendamente fantástica do ponto de vista social, cultural e esportivo na cidade.”

Portanto, sendo uma preocupação prontamente apontada por ambos os profissionais consultados, observa-se a necessidade da entidade desenvolver sua habilidade de adquirir e processar recursos humanos, financeiros e físicos para o alcance de objetivos, para a garantia do alcance de um desempenho organizacional mais eficiente, como observado no trabalho de Winand et al. (2011) que aponta como objetivos de organizações reguladoras do esporte, o desenvolvimento do alto desempenho esportivo e o fomento do esporte comunitário. Afinal, a falta de um processo que garanta um aumento de praticantes da modalidade, ameaça a competitividade da entidade à longo prazo e contradiz seu papel de principal incentivador e formador de novos atletas da cidade no atletismo.

Ações colaborativas com outros municípios podem constituir também, uma alternativa para o desenvolvimento de ações que levem ao aumento da participação popular no esporte. Porém, essas ações se restringem atualmente, à abertura do espaço para o treinamento de atletas de cidades vizinhas que têm menor grau de competitividade esportiva na região como Diadema e Mauá, também por conta de relações pessoais entre os profissionais das cidades da região. Este pode ser um fator de visibilidade para despertar o interesse de novos

investimentos da iniciativa privada de toda a região, não só do município de São Bernardo do Campo, no desenvolvimento de programas de fomento da atividade esportiva na região, contribuindo ainda para um aumento da competitividade regional do esporte.

Ao ser indagado sobre as contribuições da atividade da associação, o professor Otaviano faz referência ao maior legado gerado, referindo-se à criação do centro de treinamento, e o conseqüente desenvolvimento da cultura esportiva entre os munícipes que residem nas proximidades do centro de treinamento, e também dos próprios atletas que nunca tiveram infraestrutura e serviços semelhantes na região. Contribuições no que diz respeito à valorização do esporte e da atividade física para o cidadão e para o atleta de alto rendimento.

“O atleta não sabe de onde vem o dinheiro... acha que o bolsa atleta sempre existiu, ... não sabe quando começou, ... o atleta não sabe que o que ele tem aqui hoje, o dinheiro que temos aqui hoje, ele sempre existiu, mas era sempre do futebol... então agente procura sempre orientar quando vão falar... dar uma entrevista por exemplo... lembrar sempre do patrocinador, da importância disso tudo aqui...”

O professor ainda cita as oportunidades de visibilidade que foram criadas com a evolução do trabalho alcançado a partir das melhores condições de treinamento e competições geradas pela estrutura instalada no município:

“não passa um dia sem que agente receba um email... alguém vem procurar, vem perguntar: ‘quem era aquele atleta que ganhou tal competição... que eu vi competir...’, empresas, querendo ajudar com patrocínio... tudo isso graças à visibilidade que agente tem conseguido com os eventos aqui...”

Contudo, neste quesito, o professor Ézio observa que as contribuições são esporádicas, com abrangência ainda muito limitada, e ainda não há como avaliar se a visibilidade do projeto da ASA sob o patrocínio da CEF trarão parceiros para garantir uma maior independência da associação para a gestão da modalidade, diminuindo a necessidade do apoio tão direto da SESP.

Portanto, as declarações de ambos os entrevistados estão voltadas à ação da SESP para a disponibilização de profissionais de educação física para o aumento da capacidade de atendimento da organização. Com o patrocínio da CEF foi possível a contratação de 4 professores, mas a capacidade operacional ainda é restrita, principalmente para o desenvolvimento de ações de incentivo à prática esportiva em horários alternativos para a comunidade do entorno do estádio. Portanto, a geração de contribuições no âmbito social ainda é restrita, e no âmbito econômico, estão relacionadas exclusivamente à realização de eventos esportivos sediados no centro de treinamento.

Assim como detectado por Xiaoyan e Chalip (2006), os eventos realizados até aqui no espaço, organizados pela CBAAt e IAAF, em conjunto com a SESP e a ASA, trouxeram visibilidade na mídia e movimentação de visitantes e atletas na cidade, sendo avaliada positivamente pelas partes envolvidas na organização dos eventos. Também nesse sentido, com a proximidade dos Jogos Olímpicos, o espaço está na lista de locais disponibilizados pelo Comitê Olímpico Brasileiro para a aclimatização de delegações que participarão dos Jogos de 2016. A interlocução está sendo feita pela Secretaria de Esportes e pela Secretaria de Relações Internacionais do município, o que, na expectativa dos entrevistados, tanto da SESP quanto do ASA, trarão grande visibilidade e oportunidades de negócios para a cidade e da cultura esportiva entre a população. Contudo, não existem instrumentos mais concretos para a avaliação mais detalhada, ou mesmo a quantificação dos impactos socioeconômicos dessas ações.

Por fim, um dos principais aspectos apontados pelo professor Otaviano, que podem trazer maior desempenho, além do número de profissionais qualificados é a parceria com Universidades para a produção e disseminação do conhecimento. Esse tipo de ação, de acordo com o professor, poderia agregar maior confiabilidade no trabalho desenvolvido, porém, não foi apontada nenhuma ação pensada com maior detalhamento nesse sentido.

O quadro 09 apresentado a seguir, refere-se à análise dos atributos de competitividade identificados na literatura, conforme observações feitas na Associação Sanbernardense de Atletismo.

Perspectiva de análise	Atributo de competitividade	Autor (es)	Stakeholder 2 - ASA SBC
Firma	Integração de áreas setoriais	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	A organização administrativa simples (poucos setores), o que facilita a comunicação entre os colaboradores e suas funções.
	Desempenho econômico	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)	Atividades ficam na dependência exclusiva da atuação de parceiros: SESP, Confederação Brasileira de Atletismo, Federação Paulista de Atletismo e Caixa Econômica Federal (convênio).
	Atração e retenção de funcionários	Beechler e Woodward (2009)	Técnicos, colaboradores, e funcionários em geral, são funcionários da SESP (indicados). Demais contratações são realizadas por meio dos convênios firmados.
	Processos (transformação de artefatos – marca, reputação, cultura, sistemas, recursos humanos, tecnologia)	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	Enquanto estratégia da SESP para o desenvolvimento do atletismo em alto nível de competição, as ações do ASA configuram ganho importante de competitividade para a administração municipal, tendo visto a otimização dos recursos do orçamento municipal, a recuperação de área degradada (estádio de atletismo), e o atendimento de uma antiga demanda dos atletas da região. Para o ASA, as parcerias estabelecidas com a SESP, o Ministério do Esporte, a Confederação Brasileira de Atletismo e o convênio estabelecido com a CEF, trouxeram importante ganho de competitividade. Porém, o convênio com a CEF só permite a aplicação dos recursos nessa dimensão de prática (alto rendimento), não restando recursos humanos e financeiros, e locais de prática, para o

			desenvolvimento das ações de fomento, marca da organização que justificou sua escolha para a gestão da modalidade por parte da SESP, o que diminui de certa forma, sua competitividade em nível municipal.
	Serviços e infraestrutura do Estado	Anca (2006)	Entre os serviços municipais que auxiliam as ações do ASA pode-se citar o transporte público, serviços da saúde (atendimento fisioterápico e médico dos atletas) e a ação direta da SESP com relação a infraestrutura, funcionários
	TIC	Yunis et al. (2012)	Insipiente.
	Ações colaborativas	Yunis et al. (2012)	A organização hoje depende hoje, exclusivamente dos recursos obtidos por meio das parcerias com a SESP, ME, CEF, CBAAt e IAAF. O patrocínio da CEF é recente e ainda não há avaliações mais concretas sobre o retorno social e financeiro da aplicação dos recursos disponibilizados
Gestão do Esporte	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)	Atualmente realizados conforme o contrato de parceria estabelecido com a CEF, ou seja, voltados ao alcance dos objetivos estabelecidos para o alcance de resultados dos atletas de competição mantidos pela organização.
	Redes de relacionamento regionais	Ferkins e Shilbury (2012)	Relações mais próximas com entidades de prática da modalidade de cidades vizinhas com menor grau de competitividade como Diadema e Mauá, disponibilizando o estádio para treinos de atletas desses municípios, garantindo a observação de potenciais atletas para o próprio ASA posteriormente.
	Atuação de pessoas qualificadas	Ferkins e Shilbury (2012)	A escolha dos profissionais ocorre por indicação dentro do quadro de funcionários da SESP, o que não garante competitividade a longo prazo. Agora com o patrocínio da CEF e a parceria com a CBAAt, estão previstas ações de colaboração entre profissionais, cursos de qualificação e apoio técnico-pedagógico
	Aquisição e processamento de RH, físicos e financeiros		Atualmente está na dependência das ações de parceria, principalmente com relação à política pública de esporte da atual gestão municipal e federal. Esta situação compromete a competitividade da organização em longo prazo, principalmente por não conseguirem fortalecer as ações junto à população e comércio locais.
	Eventos (atração de mídia, público e investidores)	Xiaoyan e Chalip (2006)	Com a inauguração do estádio de atletismo, a cidade tem sediados eventos organizados pela CBAAt e a IAAF, o que trouxe maior visibilidade para a organização e movimentação de público, mídia, visitantes e atletas na cidade, de acordo com a avaliação dos gestores. A SESP, em conjunto com a Secretaria de Relações Internacionais ainda tem atuado para atrair delegações internacionais em busca de locais para aclimatização para os Jogos Olímpicos do Rio 2016.
	Aumento da participação popular no esporte	Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)	Ponto de maior crítica realizada pelos próprios gestores da organização, já que os recursos disponíveis estão sendo direcionados ao alto rendimento e o desenvolvimento de um programa visando o aumento de praticantes ainda está em fase inicial de discussões.
	Atração de parceiros comerciais	De Saá Guerra et al. (2012)	Ainda insipiente pela dificuldade para atender a alta demanda por resultados imposta pelo contrato de patrocínio da CEF, ainda recente. Ainda não há projeções sobre os benefícios sociais e financeiros que serão gerados futuramente.
	Desempenho organizacional	Winand et al. (2011)	A falta de profissionais é o principal fator apontado pelos gestores para o desenvolvimento de ações de fomento da modalidade e atendimento ao público local pela organização.
NPG	Práticas institucionais para equilíbrio competitivo	Soebbing e Mason (2009)	Não é apontado como estratégia interessante para o ganho de competitividade da organização devido à alta rivalidade com municípios vizinhos. A ideia de desenvolvimento da competitividade na gestão em nível regional não é considerada.
	Propósito geral prestação de serviços	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Não se observa neste caso, porque as ações estão voltadas ao alcance dos resultados esportivos pelo grupo específico de atletas que compõem o ASA atualmente.
	Ações intersetoriais	Rosembloom (2013)	Nesse caso, a ação conjunta dos poderes executivo e legislativo permitiu a efetivação da parceria com o ASA junto à SESP, fortalecendo as ações de ambas as organizações.
	Governança colaborativa	Rosembloom (2013); Osborne, Radnor e Nasi (2012); Callanan (2005)	Grande preocupação atual dos gestores e profissionais da organização é a falta de capacidade operacional e estratégica para a implantação e desenvolvimento de programa de fomento da modalidade, e consequente participação popular na formulação e desenvolvimento de estratégias.
	Capacitação de funcionários e colaboradores (ações de coordenação e negociação)	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	A capacitação técnica dos profissionais do ASA é realizada por meio de ações de colaboração com a CBAAt, mas pelo o que foi observado, este tipo de ação ainda é insipiente.
	Envolvimento da população	Osborne, Radnor e Nasi (2012)	(observar o item governança colaborativa)
Serviços públicos	Osborne, Radnor e	As ações do ASA em relação à oferta de atividades voltadas ao fomento	

	direcionadores de processos	Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	da prática esportiva podem contribuir para a melhora da qualidade de vida da população local, mas como foi observado, a organização ainda não tem capacidade operacional para esse tipo de ação.
Competitividade urbana	Governança	Wong, Tang e Van Horen (2006);	
	Capacidade operacional de firmas e cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Jiang e Shen (2010 e 2013); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	O ASA contribui para a gestão municipal ao permitir o estabelecimento de parcerias diversas para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento no município, diminuindo os gastos do orçamento municipal, e a atração de público, visitantes e negócios por meio de grandes eventos esportivos.
	Formulação e implantação de estratégias	Wong, Tang e Van Horen (2006)	No caso do ASA, a formulação e implantação de estratégias estão ligadas diretamente aos objetivos traçados pelo convênio de patrocínio com a CEF e os resultados esportivos esperados pelos demais parceiros da organização, em relação ao desempenho dos atletas mantidos com os recursos disponibilizados. Para a cidade, essas ações podem gerar maior visibilidade e atratividade de parceiros diversos.
	TIC	Van den Berg e Braun (1999); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)	Ainda insipiente, espera-se que haja futuramente, o estabelecimento de parcerias com Universidades locais para o acesso e geração de conhecimento por meio de TIC.
	Interlocução com <i>stakeholders</i>	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	A organização pode ser considerada instrumento de interlocução entre a SESP, e instituições como a CBA, IAAF, Federação Paulista de Atletismo e parceiros comerciais diversos.
	Redes de cooperação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	O ASA faz parte de uma rede de cooperação de técnicos e profissionais da modalidade mantida pela CBA, voltada à produção e compartilhamento de conhecimento. Em nível regional, pode-se dizer que não há uma rede de cooperação entre organizações de municípios vizinhos, apenas algumas ações de cessão de espaço para grupos de atletas de municípios menores.
	Confiança política – credibilidade	Jiang e Shen (2010)	A credibilidade e confiança da organização alcançada junto ao governo municipal deve-se ao longo tempo de atuação de profissionais do ASA no município, e ao grande número de atletas formados entre os jovens da região.
	Serviços públicos	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)	Também aqui a organização pode ser considerada estratégica para as ações da SESP por manter em atividade a instalação esportiva em área recém recuperada pela administração municipal, somando-se às opções de lazer disponíveis para a população.
	Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	A política de esporte adotada pela gestão municipal permitiu o estabelecimento das parcerias já citadas, e a busca de aprovação de projetos sócio-esportivos como no caso do ASA, por meio das leis de incentivo ao esporte, possibilitando o acesso e processamento de recursos financeiros e de conhecimento pela organização.
	Ambiente físico, social, econômico e institucional	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Van Horen (2006); Kresl e Singh (2012)	A adoção do esporte como instrumento de prestação de serviços por parte da administração municipal favoreceu o desenvolvimento de um ambiente na cidade que hoje atrai o interesse de organizadores de grandes eventos esportivos, o que acaba por gerar maior competitividade para organizações como o ASA.

Quadro 9: Análise dos atributos de competitividade observados na Associação Sanbernardense de Atletismo. Fonte: elaborado pela autora.

4.1.3 Stakeholder 3 - Universidade Metodista de São Paulo

Instituição de ensino superior que tem atuado no setor do esporte no município por meio de sua tradicional parceria com a SESP para a formação das equipes de alto rendimento, mas também com programas de extensão para a comunidade local. De acordo com o material de divulgação disponibilizado em seu site oficial, a Universidade Metodista procura estimular

a prática esportiva e promover a educação e a qualidade de vida, ou seja, procura trazer contribuições no âmbito de um estilo de vida saudável.

As ações no esporte se iniciaram em 1993 com o projeto Escola de Esportes, direcionado a crianças e adolescentes, para a iniciação esportiva na modalidade Handebol. Em 1996 foi criada oficialmente a Coordenação de Esportes, responsável pela gestão das atividades esportivas até hoje. Porém, conforme declaração da professora Natacha Rocha, responsável pela captação de recursos para as equipes de competição, reestruturação financeira da instituição obrigou a interrupção das ações dos núcleos de iniciação esportiva do Handebol, hoje à cargo da SESP.

Atualmente a coordenadoria de esportes desenvolve em seu campus, atividades como o Curso de Mergulho, em parceria com empresa da iniciativa privada; o ‘Projeto Vida’, direcionada à prática esportiva para crianças e adolescentes entre 9 e 15 anos, portadores de deficiências; o ‘Programa Bem Estar’, que realiza avaliações físicas com funcionários em parceria com o Departamento de Gestão de Pessoas, assim como a oferta desse mesmo serviço aos funcionários e executivos da Mercedes nas dependências da própria empresa.

As ações para a comunidade externa são desenvolvidas na ‘Academia-escola’, assim chamado o espaço destinado à melhora da qualidade de vida, desenvolvido para o atendimento de alunos, funcionários e comunidade por meio de atividades físico-esportivas como natação e musculação. O público atendido na piscina, aproximadamente 194 alunos, varia de 2 a 77 anos, e no caso da musculação, atende aproximadamente 277 alunos entre 16 e 60 anos de idade. Os alunos ainda contam com o serviço de avaliação física realizada na Policlínica, coordenada por um médico fisiologista, serviço disponibilizado também para alunos de outras academias e atletas. A Coordenação de Esportes procura ainda, estabelecer convênios com empresas e o desenvolvimento das equipes adultas e juniores de Handebol da Metodista.

A Universidade ainda conta com o Núcleo de Referência em Esporte, Exercício Físico e Saúde (NEFE), que presta serviços à comunidade acadêmica e para a população, assim como a atletas de alto rendimento esportivo. As ações previstas nos programas envolvem a experiência acumulada de diferentes áreas voltadas à atividade física e ao esporte, buscando a melhoria da qualidade de vida ou desempenho esportivo por meio do entrelaçamento de ações interdisciplinares. De acordo com o site da instituição:

“Em consonância ao Projeto Pedagógico Institucional – PPI, os propósitos do Núcleo de Referência em Esporte, Exercício e Saúde estão diretamente relacionados aos seus eixos estruturantes. Tendo por alicerce a indissociabilidade do tripé ensino-pesquisa-extensão o Centro de Referência em Esporte, Exercício Físico e Saúde é um espaço destinado ao diálogo entre a comunidade científica e a sociedade, propiciando um campo fértil para o desenvolvimento científico, a formação profissional diferenciada e prática da cidadania ao promover o bem comum.”

O NEFE tem a missão de “propiciar às pessoas o acesso ao atendimento integrado no esporte e no exercício físico, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e da saúde”, e tem em seu público alvo, atletas, praticantes de exercício físico regular e pessoas sedentárias interessadas em iniciar práticas regulares de exercício físico.

O propósito da Universidade, portanto, está bem definido com orientação às contribuições sociais de suas ações junto à comunidade local, ou seja, à prestação de serviços de qualidade por meio da aplicação do conhecimento desenvolvido pela instituição. Observa-se aí um dos pontos defendidos pelo NPG: a orientação à prestação de serviços nas ações de interdisciplinariedade das diferentes áreas de estudo desenvolvidas, contribuindo assim, com a melhora da qualidade de vida da comunidade acadêmica, e do público alvo apresentado, conseqüentemente gerando um ambiente propício à pesquisa e desenvolvimento dos programas de graduação e pós-graduação mantidos pela Universidade.

Nesse cenário, a parceria da SESP passa a ser um elemento importante para a estratégia da instituição, ao permitir o relacionamento junto a um grande número de crianças e adolescentes e a exposição da imagem da Metodista enquanto promotora de oportunidades de crescimento pessoal e profissional no esporte de alto rendimento da cidade. Conforme a declaração da professora Natacha:

“A prefeitura de São Bernardo, ela tem uma parceria, estabelecida há muitos anos, com o que era antigamente a escola de esportes da Universidade Metodista e que atendia o município de São Bernardo. Então, essa parceria, ela é voltada para incentivo financeiro, ... há uma contrapartida financeira, e por outro lado a Universidade Metodista e as equipes de competição, que são alimentadas, e que são mantidas em grande parte por essa verba, acabam representando o município de São Bernardo.”

Os termos da parceria incluem os recursos financeiros, com a contribuição de igual valor de ambas as partes, a cessão de espaços para treinamento por parte da prefeitura municipal, o desenvolvimento das ações nos núcleos de “escolinhas” para o fomento do esporte nas escolas municipais, que por sua vez, alimentam as equipes de competição. A gestão dos recursos fica a cargo de um funcionário da Universidade Metodista, e a instituição ainda “empresta” seu nome para as equipes de Voleibol e Basquetebol do município na disputa de campeonatos oficiais. A parceria ainda permite a interlocução e trabalho conjunto

com entidades de prática esportiva, criados por ex-atletas e colaboradores, representando outra forma de fomento da modalidade no município. Estas ações indicam a importância dada pela Metodista também para o aumento da participação popular no esporte, a gestão estratégica e a formação de redes de relacionamento regionais, apontados por Mackintosh, Cookson e Griggs (2014), e Ferkins e Shilbury (2012) para a garantia da competitividade da organização no âmbito da gestão do esporte.

Para o alinhamento das ações e formulação das estratégias, a responsabilidade fica a cargo do Reitor da Universidade, que também é o presidente da Associação Atlética que gere as questões relativas ao esporte universitário. No que se refere às ações envolvendo as equipes de alto rendimento, a formulação das estratégias e do calendário anual de competições acontece em reunião que conta com a participação de representantes, além da Metodista, da SESP, da Federação Paulista e da Confederação Brasileira de Handebol. Além dessa reunião anual, acontecem periodicamente reuniões para alinhamento das ações entre a SESP e a Metodista durante o ano. No que se referem às demais ações, as estratégias são definidas entre os responsáveis pelo setor de Educação Física, da Fisioterapia e agora do NEFE, que inclui profissionais das áreas de nutrição, psicologia e cuidados à saúde.

Com relação aos profissionais da Universidade Metodista como um todo, existe um processo de capacitação continuada que se utiliza dos programas desenvolvidos na instituição para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de diferentes habilidades entre os profissionais. Além disso, os alunos de graduação também têm a oportunidade de desenvolver suas habilidades, na prática dos programas de fomento ao esporte, desenvolvidos por meio das parcerias, bem como no atendimento à população nos programas de extensão universitária. Também segundo a professora Natasha, os profissionais são incentivados a participar de cursos externos, a desenvolverem pesquisas e a participarem de projetos de outras áreas de atuação. O objetivo aqui novamente é de ampliar a rede de relacionamentos pessoais dos profissionais, além de aumentar o desempenho organizacional, conseguido por meio da combinação de habilidades humanas e administrativas, e os objetivos estratégicos da instituição, conforme destacado por Winand et al. (2011). Para a retenção dos profissionais, a instituição mantém ativo um plano de carreira para os funcionários, além de investir no bem estar físico e social, também por meio das ações desenvolvidas pela policlínica e pelo Departamento de Esportes, garantindo também para esse público um melhor ambiente de trabalho.

Contudo, a universidade, assim como outras instituições de ensino particulares, têm enfrentado dificuldades financeiras graças à crescente concorrência de outras instituições e passa por um momento de reorganização das suas atividades. Por esse motivo, a professora entrevistada passou a integrar um grupo de busca por patrocínios e parceiros comerciais, neste caso para as equipes de competição, mas em médio prazo, também para os demais programas desenvolvidos na universidade. A estratégia é buscar parceiros, não somente para as equipes principais, que tem seu importante de “vitrine” para atrair novos atletas, mas buscar recursos para o fortalecimento dos programas de fomento da modalidade, visando a garantia da sustentabilidade da competitividade esportiva das equipes, e em consequência, do projeto.

Neste momento inicial a busca por parceiros está sendo feita por meio da rede de educação à distância, programa do qual a professora também atua, e a rede de relacionamentos pessoais dos atletas e técnicos das equipes da Metodista/São Bernardo, que fomam a base das seleções brasileiras da modalidade. Porém, conforme a opinião da professora caberia ao poder público uma atuação mais incisiva para a divulgação dos programas e equipes esportivas do município, e ações que permitam a “desburocratização” dos processos de aprovação de projetos voltados à captação de recursos via leis de incentivo fiscal.

A divulgação do projeto também é beneficiada por meio da realização dos grandes eventos esportivos que a cidade de São Bernardo tem atraído, graças ao investimento em infraestrutura física que está sendo realizado na cidade. O “Torneio Quatro Nações de Handebol”, último torneio realizado no ginásio poliesportivo da região central da cidade também foi citado como exemplo, assim como o Secretário de Esportes, pela movimentação de público e mídia na região, por ser um evento internacional, com a participação de vários atletas da Universidade Metodista, que compõem a seleção brasileira. Além disso, o intercâmbio com atletas e comissões técnicas de outros países também possibilitam a troca de conhecimento e a valorização da imagem da cidade em âmbito internacional. A professora acredita que contribuições econômicas podem ser geradas com o aumento da visibilidade do esporte em geral, assim como contribuições sociais com o desenvolvimento da cultura esportiva no município:

“... os eventos esportivos podem trazer movimentação de venda de equipamentos esportivos, aumentar o número de pessoas simpatizantes ou praticantes de esporte em diversas modalidades, não somente do Handebol, mas em outras, o que pode criar clubes, você pode gerar mão de obra, porque precisa de auxiliar, gente pra manutenção de quadra...”

Porém, é possível observar a falta de dados sobre ações concretas que podem ser adotadas para a geração de negócios e aumento da atividade comercial por eventos desse porte. Com o investimento em infraestrutura física que está sendo realizado pela administração municipal, como a construção do Centro de Treinamento de Handebol, a expectativa está voltada à possibilidade de intercâmbios com equipes e profissionais de outras partes do país e o aumento do número de competições:

“... nós temos o poliesportivo tal, mas esse centro específico tem uma proposta de gerar conhecimento, gerar uma série de trabalhos diferentes, então agente pretende utilizar esse espaço para trazer também mais pessoas para o município, quer dizer, trazer competições pra cá, trazer equipes de outros Estados a fazerem por exemplo, acampamentos, concentrações dentro das diversas modalidades, que poderão começar a acontecer aqui porque: porque tem alojamento. Então dá pra trazer essas pessoas, ... vai até aquecer a economia local, porque se agente trazer várias equipes aqui, vai ter o que, umas 120, 150 pessoas e tal, que vão comer, que vão consumir, que vão andar, que vão fazer contato, então é bom pra uma série de negócios, de micronegócios, e isso vai começar a acontecer, ainda não está acontecendo, e a Metodista ela vê isso porque ela tá esperando ansiosa que esse centro seja aberto porque quanto mais competições tiverem, de liga, tal, de poder criar, copa isso, copa aquilo... a “Copa Santa Catarina” existe, a “Copa São Bernardo” não existe, mas pode começar a existir, e aí você começa a fazer um trabalho com uma amplitude muito grande, tanto para os negócios locais, a vida na comunidade, porque passa a viver o esporte de uma forma muito mais intensa...”

Assim como nos trabalhos de Jiang e Shen (2010 e 2013), Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011), e Mendoza, Jurado e Contigiani (2009), o investimento em infraestrutura, nesse caso do esporte, pode gerar maior capacidade da cidade atrair visitantes e a geração de negócios contribuindo para a competitividade do município, e em última instância, a geração de um conjunto de atrativos que proporcionem uma boa experiência urbana a visitantes e residentes, como destacado por Kresl e Singh (2012).

Pelo exposto, apresentamos a seguir, um quadro 10, de análise dos atributos de competitividade, realizada conforme observações feitas na Universidade Metodista de São Paulo.

Perspectiva de análise	Atributo de competitividade	Autor (es)	Stakeholder 3 - UNIVERSIDADE METODISTA
Firma	Integração de áreas setoriais	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	A Universidade passa por um momento de reestruturação administrativa e está estudando formas de maior integração de áreas setoriais, também visando os programas de extensão universitária por meio da cooperação de diferentes áreas de estudo para a prestação de serviços à população.
	Desempenho econômico	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)	Atualmente é baixo devido ao aumento da concorrência no setor educacional privado.
	Atração e retenção de funcionários	Beechler e Woodward (2009)	Baseado em fatores relacionados ao clima organizacional e valorização de profissionais formados pela própria instituição.
	Processos (transformação de artefatos – marca,	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e	

	reputação, cultura, sistemas, recursos humanos, tecnologia)	Vazquez (2001)	
	Serviços e infraestrutura do Estado	Anca (2006)	Transporte público é fator de destaque para a atratividade de novos alunos para a Universidade, bem como a Segurança Pública, principalmente no período noturno.
	TIC	Yunis et al. (2012)	Não houve detalhamento pela profissional da Universidade entrevistada.
	Ações colaborativas	Yunis et al. (2012)	Colaboração citada refere-se ao convênio com a SESP para o desenvolvimento da modalidade Handebol no município, na formação de novos atletas e no alto rendimento esportivo. A equipe mantida pela Universidade representa o município nos principais torneios esportivos da modalidade em nível regional, nacional e internacional.
Gestão do Esporte	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)	Visa basicamente a formação de equipes de alto rendimento esportivo, e os programas de extensão universitária para a comunidade local. As instalações esportivas são utilizadas para o desenvolvimento de atividades para crianças, idosos, portadores de deficiências e funcionários de empresas da região, visando a melhora da qualidade de vida.
	Redes de relacionamento regionais	Ferkins e Shilbury (2012)	Ex-atletas das equipes mantidas pela UMESP e colaboradores passaram a integrar e formar entidades de prática esportiva, que hoje mantêm ações de parceria para o fomento da modalidade na região.
	Atuação de pessoas qualificadas	Ferkins e Shilbury (2012)	A UMESP permite a formação acadêmica e a qualificação de profissionais para a atuação prática no esporte de alto rendimento e programas de incentivo à prática esportiva entre seus alunos, atletas e colaboradores, que acabam por interagir com atletas e profissionais de entidades de prática de outros países e Estados da Federação.
	Aquisição e processamento de RH, físicos e financeiros		Os recursos financeiros são obtidos por meio do orçamento da própria instituição e por meio da parceria com a SESP, cujo acordo prevê a destinação de recursos em partes iguais entre as duas organizações. A UMESP tem autonomia para a gestão destes recursos, mas está em busca de parceiros para o patrocínio das equipes de alto rendimento e das escolas de esporte.
	Eventos (atração de mídia, público e investidores)	Xiaoyan e Chalip (2006)	As equipes mantidas pela UMESP contam com as instalações esportivas cedidas pela SESP e é por meio dos eventos organizados em parceria com a Secretaria municipal, que a UMESP ganha maior visibilidade. Torneios internacionais e a participação nos torneios regionais como os Jogos Regionais e Abertos do Interior são tratados como estratégia importante, tanto por parte da UMESP, como por parte da SESP para atração de público, mídia e investidores.
	Aumento da participação popular no esporte	Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)	Objetivo das aulas oferecidas pelo programa de extensão universitária e na parceria com a SESP para o desenvolvimento do Handebol entre crianças e adolescentes da região, parte das ações de melhoria da qualidade de vida do público-alvo.
	Atração de parceiros comerciais	De Saá Guerra et al. (2012)	As estratégias para a atração de parceiros comerciais estão sendo reformuladas. Atualmente, foi formado um grupo de colaboradores que estão buscando na rede de relacionamentos formada por alunos do programa de ensino à distância, potenciais parceiros para os programas esportivos.
	Desempenho organizacional	Winand et al. (2011)	Foi realizada uma diminuição do orçamento em todos os setores, parte da reformulação administrativa e financeira da instituição, o que causou a diminuição das turmas e equipes competitivas.
NPG	Práticas institucionais para equilíbrio competitivo	Soebbing e Mason (2009)	Como a maior preocupação no momento está voltada à reorganização administrativa e a busca por parceiros, não há perspectivas para práticas dessa natureza.
	Propósito geral prestação de serviços	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	No caso da UMESP, essa diretriz pode ser observada nos programas de extensão universitária e na aplicação do conhecimento desenvolvido pela instituição em ações que gerem contribuições sociais à comunidade acadêmica e local.
	Ações intersetoriais	Rosebloom (2013)	A universidade implantou um núcleo de atendimento à atletas, funcionários e comunidade local, com ações conjuntas dos departamentos de saúde, educação física, fisioterapia, para aplicação e trocas do conhecimento produzido entre os departamentos envolvidos.
	Governança colaborativa	Rosebloom (2013); Osborne, Radnor e Nasi (2012); Callanan (2005)	Não se observou nenhum tipo de ação de governança dentro da instituição que conte com a participação da comunidade acadêmica ou de parceiros.
	Capacitação de funcionários e colaboradores (ações de coordenação e negociação)	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Existe um programa de capacitação continuada para funcionários. Além disso, os profissionais são encorajados a buscar cursos e trocas de experiências com outros profissionais e instituições, sempre quando solicitado.
	Envolvimento da	Osborne, Radnor e	

	população	Nasi (2012)	
	Serviços públicos direcionadores de processos	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Pode-se dizer que o programa de extensão universitária pode trazer contribuições sociais indiretas para a produtividade do trabalhador atendido pela instituição, mas não há instrumentos de medida e avaliação nesse sentido realizados atualmente.
Competitividade urbana	Governança	Wong, Tang e Van Horen (2006);	
	Capacidade operacional de firmas e cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Jiang e Shen (2010 e 2013); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	O alto investimento que está sendo realizado nas instalações esportivas do município utilizadas pelas equipes de competição têm favorecido bons resultados e a perspectiva é de aumento da visibilidade da instituição, a partir da construção do centro de treinamento da modalidade, que vem acompanhada da transferência da sede da Confederação Brasileira de Handebol para o município.
	Formulação e implantação de estratégias	Wong, Tang e Van Horen (2006)	A responsabilidade pela formulação e implantação de estratégias fica a cargo do Reitor da universidade, que agrega o cargo de presidente da Associação Atlética, que gere as questões relativas ao esporte universitário. Em relação às equipes de competição, o processo conta com a participação dos representantes da SESP, da Federação Paulista e da Confederação Brasileira de Handebol, para tratar de questões relacionadas ao calendário, por exemplo.
	TIC	Van den Berg e Braun (1999); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)	Não foram citados investimentos específicos nesse sentido.
	Interlocução com <i>stakeholders</i>	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Apesar da parceria com a SESP e a oferta de programa de incentivo à prática esportiva, não se observam ações específicas voltadas à interlocução com diferentes grupos de munícipes, ou que possam gerar contribuições diretas ao cotidiano da cidade.
	Redes de cooperação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Não se observam redes de cooperação com instituições e organizações além das quais a UMESP já mantém algum grau de parceria ou cooperação para a prestação dos serviços e desenvolvimento das ações propostas.
	Confiança política – credibilidade	Jiang e Shen (2010)	A confiança e credibilidade junto à administração municipal foram construídas ao longo dos vários anos de parceria com a SESP e os resultados esportivos alcançados no passado recente. Esta imagem justifica a continuidade da parceria com a SESP e o forte investimento em infraestrutura que está sendo realizado para a modalidade no município.
	Serviços públicos	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)	Não foram citados serviços públicos específicos que contribuam ou dificultem a atividade da universidade no município.
	Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Com a construção do novo centro de treinamento do Handebol, a universidade já tem garantido espaço para o desenvolvimento de pesquisa junto a atletas e profissionais das equipes nacionais da modalidade, e o intercâmbio com profissionais de outros países e instituições.
	Ambiente físico, social, econômico e institucional	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Vang Horen (2006); Kresl e Singh (2012)	A preocupação da universidade com o bem-estar físico e social de seus funcionários tem surtido efeitos positivos para o ambiente organizacional da UMESP, mas em relação ao ambiente da cidade, não há como avaliar contribuições diretas e indiretas das ações desenvolvidas pela instituição.

Quadro 10: Síntese da análise dos atributos de competitividade observados na Universidade Metodista de São Paulo. Fonte: elaborado pela autora.

4.2 ESTUDO DE CASO 2 – SÃO CAETANO DO SUL

4.2.1 *Stakeholder* 4 – Secretaria de Esportes e Turismo de São Caetano do Sul (SEEST)

Órgão municipal responsável pela formulação e desenvolvimento das políticas públicas nos setores do esporte e do turismo do município de São Caetano do Sul, a Secretaria vem enfrentando um período de adaptações e reformulação de programas pela grande alternância de gestores na atual gestão. Segundo informações disponibilizadas pela própria SEEST, o sr. Walter Figueira Jr. é o quinto Secretário a assumir a pasta nos dois anos de governo municipal. A disponibilidade de agenda dos gestores da secretaria foi bastante reduzida devido a iminência da realização dos Jogos Abertos do Interior, na cidade de Bauru, principal competição esportiva organizada pela Secretaria Estadual da Juventude de São Paulo. Apesar dessa limitação, o atual Assessor do Esporte de Alto Rendimento, o professor Paulo Eduardo Torres Tondato se prontificou a atender a solicitação de entrevista para essa coleta de dados, assim como o Assessor de Imprensa, sr. Caio Bruno Siqueira de Paulo, responsável pelo serviço de divulgação das atividades da SEEST.

O professor Paulo Tondato começa a entrevista explicando a atual organização da SEEST, dividida basicamente em dois setores: o setor comunitário, que atende aos munícipes em geral e o setor competitivo, no qual o professor está inserido. A grande maioria das ações da SEEST relaciona-se aos eventos voltados para a grande maioria da população, sendo as equipes competitivas, atreladas aos calendários das suas respectivas federações. Há pouco mais de 6 meses no cargo, o professor faz observações sobre a sua percepção com relação às mudanças necessárias na estratégia da secretaria:

“Agente tá mudando, hoje existe, isso em minha opinião, existe uma distância muito grande entre o comunitário, o competitivo e a escola. Então agente tá tentando fazer uma parceria com a Secretaria de Educação, pra gente poder entrar nas escolas, porque tem muita escola em período integral então os alunos tão ficando mais tempo na escola do que no clube, a garotada não tá vindo pra fazer nem a parte comunitária, nem a parte competitiva, tá esvaziando. Então agente tá tentando remodelar essa estrutura... o que deve ser alterado aí é uma ponte de ligação entre o comunitário e o competitivo, pra que a criança ou o jovem que goste do esporte competitivo, ... ou que não tenha o interesse, ... ou a possibilidade de manter a sua regularidade em treino, ele tenha a possibilidade de manter a prática esportiva. E aqui quem entrou pela prática esportiva, que se destaque em alguma modalidade, no setor competitivo pra seguir a carreira de competidor da melhor maneira possível.”

As ações voltadas para a comunidade estão inseridas no chamado “Programa Esportivo Comunitário”, mais conhecido como PEC, que segundo publicado no site oficial da prefeitura, tem forte cunho social, voltada ao desenvolvimento da cidadania, adotando-se o esporte como meio de educação, saúde e cultura, ou seja, “ um mecanismo de sociabilização, em que pessoas aprendem a conviver, superar as dificuldades e respeitar os adversários”. O programa, segundo o site oficial, atende 20 mil moradores, oferecendo aulas em 40 modalidades esportivas e atividades de lazer nos parques. Está dividido em três módulos:

PEC1 – Atividades Físicas (5 a 12 anos): iniciação esportiva em diversas modalidades.

PEC2 – Escolinha (7 a 17anos): escolinha Esportiva Específica – crianças e adolescentes de 7 a 17 anos. Treinamento das modalidades: Atletismo, Basquete, Badminton, Handebol, judô, Karate, Natação, Taekwondo, Tênis de mesa, Tênis e Campo, Voleibol, Ginástica Acrobática, Futebol e Futsal.

PEC3 – Programa de Educação Física para adultos: busca bem-estar físico, social, psicológico, saúde e qualidade de vida em diversas modalidades- Ginástica, Alongamento, Natação, Volei e Volei Adaptado, Orientação física, Taekwondo, Hidroginástica, Pilates, Consciência Corporal e Zumba.

O programa acontece em 18 locais de atendimento com pelo menos 3 opções de atividades em cada local que contam com boa estrutura física de atendimento.

No caso da população da terceira idade, existe uma parceria estabelecida com a Secretaria de Saúde, onde os profissionais de educação física da SEEST atuam dentro dos espaços administrados pela Secretaria de Saúde.

Ainda de acordo com o professor Paulo, o programa passa por período de reformulação já que segue um modelo sazonal para a oferta de modalidades esportivas, ou seja, as aulas das modalidades de quadra são ofertadas somente nos períodos do ano em que a natação não o é, devido à organização dos profissionais que ministram as aulas no decorrer do ano. Segundo o professor, esse modelo pode ser considerado ultrapassado, já que a criança que se identifica com apenas uma modalidade esportiva, não necessariamente migra para outra modalidade, o que vem acarretando diminuição do número de crianças e adolescentes atendidos pela SEEST ao longo dos anos. Outro fator que vem preocupando o professor Tondato é o aumento das escolas que passam a atuar em período integral, afastando também o público em idade escolar das aulas de iniciação esportiva.

Ações colaborativas com outras secretarias se restringem a ações esporádicas em conversas entre Secretários. Não existem reuniões de elaboração de ações conjuntas ou formulação de estratégias voltadas a um propósito mais geral da administração pública. Portanto, não se observa na gestão pública do município, aproximação ao modelo do NPG, que tem nas ações colaborativas dentro de um propósito geral para a gestão do município, pelo menos no que se refere às ações da SEEST.

Esta inferência parte da observação do foco principal adotado pela Secretaria de Esporte de SCS, tradicionalmente ligado ao forte investimento no esporte de alto rendimento,

com a contratação de atletas, equipes e comissões técnicas do alto escalão do esporte nacional. Várias modalidades esportivas contam com a presença de atletas com resultados internacionais, porém, nem sempre com relação de proximidade pessoal com o município.

A formulação e implantação das estratégias, principalmente com relação ao esporte de competição, é feita exclusivamente pelo Secretário de Esportes e 2 ex-secretários que mantêm papel decisório nas ações da Secretaria. Com relação ao PEC, o professor Paulo explica que a reformulação do programa iniciou-se há cerca de 3 meses, com a realização de reuniões semanais para o alinhamento das ações previstas para o início em 2015. Contudo, o professor relata grandes dificuldades no processo de formulação e implantação do novo modelo de trabalho, voltado ao fomento da prática esportiva:

“Foi feita uma reunião pra esse grupo de professores, pelo o que elas (coordenadoras do PEC) me falaram, gira em torno de 55 a 60 professores, conversamos com o Secretário de Esportes, logicamente, falou: “olha, precisamos mudar, porque o mundo mudou” e a estrutura tem quase 30 anos, e agente expôs essas ideias novas e pediu a colaboração dos professores, dos profissionais. Quem pudesse, que mandasse o interesse em participar dessas reuniões, e o melhor dia pra se reunir. Dos 60, acho que 11 se manifestaram, um consenso que de sexta feira à tarde seria o melhor dia, e fechou um grupo de 6. Então são 6 professores que espontaneamente, né, não foi chamado, então espontaneamente, perduram aí dentro desse grupo, que agente tá tentando fazer essa mudança aí ...”

Além disso, o PEC tem seu modelo já pré-definido, e não há reuniões pedagógicas, de planejamento ou adequação das ações durante o ano. A partir desse cenário, a avaliação dos gestores da SEEST é que existe a necessidade de readequação do PEC já que, no modelo atual, os alunos que frequentam as aulas de natação, com o encerramento das atividades no inverno, não necessariamente migram para os esportes de quadra, ofertados somente nesse período de fechamento das piscinas e vice-versa. Além disso, os alunos que não têm aptidão para ingressarem nas equipes de competição, ou que têm afinidade apenas com as atividades aquáticas, ficam alijados da prática esportiva nesse modelo por temporadas. Por outro lado, o professor ainda relata que o setor do esporte competitivo sofre críticas por não absorver esse aluno que não tem aptidão suficientemente desenvolvida para ingressar nas equipes de competição, pela falta de estrutura e pela questão da competitividade esportiva da modalidade.

Portanto, observamos que a gestão estratégica é realmente uma questão fundamental para a competitividade da SEEST conforme salientado no trabalho de Ferkins e Shilbury (2012) e a capacidade de processamento de recursos como habilidades e capacidades de funcionários destacado por Winand et al. (2011), já que a questão da capacidade operacional, ou de recursos não foi mencionada pelo professor Paulo. Ao ser perguntado sobre os possíveis

impedimentos para a adoção de novas estratégias que contemplem a ampliação dos serviços prestados, o sr. Paulo acredita que é uma questão de “falta de conversar”, ou seja, da cultura organizacional e até certo ponto, da falta de priorização deste tipo de atendimento pela Secretaria de Esportes.

Outro ponto problemático relatado pelo professor é a falta de programas de incentivo ao funcionário, e de capacitação para habilidades críticas no serviço público. Também não existem ações previstas nesse sentido, o que provavelmente pode ser a explicação pelo pouco número de profissionais que se dispuseram a compor o grupo de trabalho para a implantação do novo modelo do PEC. Além disso, quando perguntado se a qualificação do funcionário da SEEST atualmente é adequada às exigências atuais, a resposta foi um lacônico “não”, demonstrando certo desânimo quanto ao futuro das ações. Ainda segundo o professor, essa constatação foi recente, há cerca de 3 semanas atrás, despertando grande preocupação, e descreve:

“... agente conversou com alguns profissionais que agente acha que tem o perfil pra trabalhar nessa parte nova que agente tá tentando implementar, e os comentários que foram feitos me assustou, porque o pessoal..., um dos professores chegou e falou assim: “pô muito legal né essa ideia, vai mudar e tal, mas acho que não me interessa não porque eu vou ter que estudar né, pra dar aula...” (!)

Sendo assim, a atuação de pessoas capacitadas, apontada por Ferkins e Shilbury (2012) como atributo de competitividade está totalmente comprometida, o que provavelmente dificulta fortemente o aumento da participação popular no esporte (Mackintosh, Cookson e Griggs, 2014), o desempenho organizacional (Winand et al., 2011), e o envolvimento da população para o desenvolvimento das ações da SEEST de forma mais adequada às suas necessidades e expectativas por meio da governança colaborativa (Osborne, Radnor e Nasi, 2012), observando-se o importante papel do professor na interlocução com a população atendida.

Também com relação a ações colaborativas com outras Secretarias da prefeitura de SCS, o professor destaca que estas ocorrem com naturalidade, nos casos em que são solicitadas, por exemplo, na realização de eventos esportivos de grande porte que exigem a infraestrutura de serviços como da Saúde, Transporte, etc., como nas provas pedestres, Jogos Regionais e Abertos do Interior. Já em relação a ações com Secretarias de Esporte de outros municípios, elas não ocorrem, apesar da crença do professor quanto às possibilidades de

contribuição desse tipo de ação. Segundo o seu relato, esse tipo de ação de parceria não ocorre por não ser considerada prioridade, inclusive no estatuto da autarquia:

“... usando o Consórcio (Intermunicipal do Grande ABCDMRR) aí como base, eu diria que talvez fosse interessante em termos de economia, não econômico, mas de economia, e talvez até de desenvolvimento de uma maneira geral, alguma liga, alguma associação esportiva pra gerir torneios esportivos locais. Então você gastaria menos com condução, com arbitragem, o deslocamento seria um pouco mais rápido né... ajuda a sustentabilidade, mas que isso tivesse um peso maior do que já tentou-se dar, a isso.”

Ao ser questionado sobre as tecnologias disponíveis para a divulgação dos eventos e ações da SEEST, o professor explica que toda a divulgação é realizada por meio do portal da prefeitura e pelas mídias sociais, mas não existem softwares ou plataformas que auxiliem a comunicação interna ou mesmo a divulgação das ações. Nesse sentido, a Secretaria mantém um setor de comunicação, responsável pela divulgação dos eventos e ações junto à imprensa local e aos órgãos internos da prefeitura.

O assessor de comunicação, sr. Caio Bruno relata que a divulgação mais eficaz no município ainda é por meio de faixas nas ruas da cidade, mesmo que a estratégia seja considerada obsoleta por muitos. Funcionário com cargo de comissão na Secretaria, o sr. Caio tem a função de buscar as informações sobre as atividades das equipes e eventos organizados pela SEEST e produzir o material de divulgação dos mesmos, além de reportar os resultados das ações para os gestores da secretaria.

Quando indagado sobre a solicitação dos serviços do seu setor no auxílio à divulgação das ações do PEC, o sr. Caio descreve que suas ações se restringem basicamente à divulgação dos eventos e não na interlocução com a população alvo dos programas. Observando-se os trabalhos de Ambastha e Momaya (2004) e Avella, Fernández e Vasquez (2001), a ação do setor de comunicação poderia agregar maior poder de competitividade na implantação e desenvolvimento das ações do PEC como forma de integração de ações de diferentes setores da Secretaria.

Com relação à divulgação, o professor Paulo aponta este elemento como primordial para a visibilidade das equipes de competição e ações da SEEST no intuito de promover o aumento da participação popular no esporte, despertando principalmente o interesse de crianças e adolescentes ao ver atletas e equipes com nível de competitividade internacional representando sua cidade. Por outro lado, o professor não vê contribuições reais gerados pelo esporte no âmbito econômico do município. Cita como exemplo, o caso das equipes de

Voleibol e Atletismo, mantidas com patrocínios próprios. Além dessas duas modalidades, todas as outras são mantidas com os recursos da prefeitura e apoios individuais e, portanto, a geração de renda em torno desses eventos inexistente.

Como exemplo contrário, o professor cita a recente experiência vivida na cidade de Bauru, na realização do Congresso Técnico dos Jogos Abertos da Juventude. Nessa ocasião, os representantes das cidades participantes tiveram agregadas ao evento, a oferta de uma série de produtos e serviços do comércio local atrelada à realização dos Jogos, como empresas de transporte, prestadoras de serviços de segurança, alimentação, divulgação de shows, tudo isso voltado a um público de aproximadamente 10 a 15 mil pessoas circulando na cidade, entre delegações e visitantes, durante 12 dias de competições. Contribuições essas observadas por Xiaoyan e Chalip (2006) e a interlocução de stakeholders destacada por Mendoza, Jurado e Contigiani (2011) para a competitividade regional.

Por fim, a grande “marca” da cidade de São Caetano está relacionada à sua condição de cidade com maior índice de desenvolvimento humano do país, com destacada qualidade de vida para a sua população. Nesse sentido, o professor Paulo entende que as contribuições do setor do esporte estão voltadas na realidade, à atividade física, e não propriamente do esporte, competitivo ou não. Em sua experiência prática na condição de professor, observa que grande parte da população do município é avessa à abordagem para orientação de profissionais, e muita iniciativa individual para a prática. Houve a tentativa de implantação de um programa de orientação:

“Teve a tentativa disso, mas a rejeição foi maior do que a aceitação. O público que era abordado: “olha, tá aqui, pra ajudar... isso e tal...”, “não, não quero, obrigado, não quero, não quero...” às vezes mal educado, então desistiu-se dessa ideia. Então o munícipe sai pra andar, pra caminhar por conta própria, ou porque tem alguém dando orientação, profissional da educação física ou porque ele viu na televisão, porque achou legal... foi tentado dar orientação que, na sua grande maioria não aceitou isso.”

Sendo assim, podemos inferir que é preciso considerar aspectos socioculturais das cidades para a avaliação das melhores estratégias de competitividade a serem implementadas nas cidades e organizações, assim como observado nos estudos de Jiang e Shen (2010). Talvez a disponibilidade de serviços pelo setor privado, como clubes e agremiações particulares esteja contribuindo para o atendimento das demandas da população com melhores condições financeiras, fazendo com que gestores da SEEST observem até certa rejeição por programas de orientação à prática de atividade física, mas é necessário maior aprofundamento na pesquisa para esta inferência.

Apresentamos a seguir, um quadro 11, com a análise dos atributos de competitividade identificados na literatura, conforme observações feitas na Secretaria de Esporte e Turismo de São Caetano do Sul.

Perspectiva de análise	Atributo de competitividade	Autor (es)	Stakeholder 4 – SEEST SCS
Firma	Integração de áreas setoriais	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	Não há integração entre os setores de esporte comunitário e de alto rendimento. O setor de comunicação se restringe à coleta de informações sobre as ações desenvolvidas, para o controle interno da SEEST, e a divulgação externa dos eventos é ineficiente.
	Desempenho econômico	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)	O município conta com um dos maiores orçamentos entre as cidades da região.
	Atração e retenção de funcionários	Beechler e Woodward (2009)	Forma de admissão é por concurso público, o que não garante a qualificação necessária para a qualidade na prestação de serviços e a presença de habilidades críticas para ações de interlocução e coordenação. Nesse caso, a atração e retenção de funcionários estão baseadas principalmente na estabilidade no emprego.
	Processos (transformação de artefatos)	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	Ineficiência nos processos estratégicos e operacionais pode ser observada no quadro de acomodação e desmotivação dos professores para a reformulação dos programas de fomento à prática esportiva, na falta de programas de qualificação profissional, na adoção de critérios ineficientes para a alocação dos profissionais nas instalações esportivas, etc.
	Serviços e infraestrutura do Estado	Anca (2006)	Não faltam instalações esportivas para o desenvolvimento das atividades.
	TIC	Yunis et al. (2012)	Não há investimento em softwares ou plataformas para a divulgação das atividades e eventos, ou que auxiliem a comunicação interna.
	Ações colaborativas	Yunis et al. (2012)	As ações de colaboração entre diferentes secretarias acontecem no caso da realização de eventos de maior porte, onde há a participação de um grande número de pessoas, como no caso das provas pedestres (serviços das secretarias de transporte, saúde, segurança pública, etc.).
Gestão do Esporte	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)	Não se observa um plano estratégico integrado entre os setores da SEEST. Cada programa tem uma estrutura rígida e não permite reestruturação, e no caso do esporte de alto rendimento, esse processo está sob a responsabilidade do secretário de esportes, em conjunto com dois outros ex-secretários, que mantem papel decisório. Não se observa a participação de nenhum outro stakeholder nesse processo.
	Redes de relacionamento regionais	Ferkins e Shilbury (2012)	Não se observam ações efetivas com relação ao esporte entre os municípios vizinhos. Exemplo citado é a ineficácia do setor do esporte no Consórcio Intermunicipal, que apesar das reuniões periódicas entre representantes dos municípios da região, não conseguiram até então, elaborar ações para a diminuição de custos operacionais para o esporte na região.
	Atuação de pessoas qualificadas	Ferkins e Shilbury (2012)	De acordo com o gestor entrevistado, a qualificação dos profissionais da SEEST é muito baixa, e ainda não há previsão para a implantação de programas de capacitação.
	Aquisição e processamento de RH, físicos e financeiros		Em relação ao setor do esporte de alto rendimento, apenas as equipes de Voleibol e Atletismo contam com patrocinadores para o seu custeio, mas o restante das modalidades depende de recursos do orçamento municipal.
	Eventos (atração de mídia, público e investidores)	Xiaoyan e Chalip (2006)	A ineficácia na divulgação dos eventos realizados dificulta a atração de público expectador nos ginásios para assistir aos jogos das equipes de competição, mesmo no caso da presença de atletas de projeção nacional. De acordo com o gestor, não há identificação do município com os atletas e as equipes que representam a cidade em competições esportivas.
	Aumento da participação popular no esporte	Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)	A ineficácia na divulgação dos programas, as falhas operacionais para o desenvolvimento das atividades durante o ano, e a falta de integração com outras secretarias, como no caso da Educação, tem refletido a diminuição do público atendido pelos programas mantidos pela SEEST.
	Atração de parceiros comerciais	De Saá, Guerra et al. (2012)	Também nesse caso, não se observa um planejamento estratégico para a atração de parceiros por parte da Secretaria, voltados às diferentes dimensões de prática. O que se observa são ações individuais dos profissionais ligados às equipes de competição.
	Desempenho organizacional	Winand et al. (2011)	A SEEST atualmente, não consegue atender com eficiência seu público alvo, devido a problemas crônicos da gestão pública, como a desmotivação e acomodação dos funcionários, a falta de critérios para a distribuição dos recursos financeiros, a grande alternância de gestores à frente da Secretaria. Para combater esse quadro, os atuais gestores estão em meio a um processo de reestruturação dos programas, mas a cultura

			organizacional tem se mostrado grande empecilho para a melhora da qualidade dos serviços prestados.
	Práticas institucionais para equilíbrio competitivo	Soebbing e Mason (2009)	Não há, principalmente devido à grande rivalidade esportiva com municípios vizinhos, e a falta de clareza em relação às contribuições que ações conjuntas entre as Secretarias poderiam trazer para a diminuição de custos operacionais e o aumento da atratividade de público, mídia e parceiros comerciais para o esporte na região.
NPG	Propósito geral prestação de serviços	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Não é observada na administração municipal, nem na SEEST, pela falta de integração e ações colaborativas entre as diferentes secretarias e setores da SEEST. A cooperação entre as áreas ocorrem apenas esporadicamente, quando há solicitações.
	Ações intersecretoriais	Rosebloom (2013)	Somente em eventos de grande porte.
	Governança colaborativa	Rosebloom (2013); Osborne, Radnor e Nasi (2012); Callanan (2005)	Não se observa a participação popular em processos de formulação e desenvolvimento de ações da SEEST, nem de outros <i>stakeholders</i> com potencial de ações colaborativas para o município.
	Capacitação de funcionários e colaboradores (ações de coordenação e negociação)	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Não há programas de capacitação profissional por parte da administração municipal, nem da SEEST.
	Envolvimento da população	Osborne, Radnor e Nasi (2012)	Não há.
	Serviços públicos direcionadores de processos	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	A qualidade dos serviços públicos é alta, mas não há como avaliar a contribuição para a qualidade de vida do município, observada a característica socioeconômica privilegiada da maioria da população municipal.
Comp. urbana	Governança	Wong, Tang e Van Horen (2006);	
	Capacidade operacional de firmas e cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Jiang e Shen (2010 e 2013); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	A SEEST contribui dando suporte a eventos realizados por entidades de prática esportiva, como a ADCGM, que contam com a participação de grande número de municípios, sempre quando sua ajuda é solicitada. No entanto, não existe no planejamento da SEEST, ações voltadas a maiores contribuições para a atividade de grupos de interesse com atuação no esporte ou o ambiente da cidade.
	Formulação e implantação de estratégias	Wong, Tang e Van Horen (2006)	A grande alternância de secretários têm dificultado a formulação e implantação de estratégias que garantam a melhora na qualidade dos serviços prestados, assim como a reestruturação dos programas e ações mantidos pela Secretaria.
	TIC	Van den Berg e Braun (1999); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)	A falta de investimento em TIC foi apontada como grande deficiência da SEEST pelos entrevistados.
	Interlocação com <i>stakeholders</i>	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Insipiente. Não há estratégias previstas para esse fim.
	Redes de cooperação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Ações de colaboração entre as secretarias são observadas, mas não se pode dizer que exista uma rede de cooperação da qual a SEEST faça parte, devido à não interlocação com outros <i>stakeholders</i> (grupos de municípios, entidades de prática, outras secretarias de esporte de municípios vizinhos, etc.)
	Confiança política – credibilidade	Jiang e Shen (2010)	O setor de esporte de alto rendimento da cidade é o principal responsável pela imagem de eficiência e bom desempenho esportivo em nível regional e até nacional.
	Serviços públicos	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)	A SEEST atua em conjunto com a Secretaria de Saúde, em ações voltadas à melhora das condições de saúde e qualidade de vida dos municípios que procuram os serviços das Unidades Básicas de Saúde.
	Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Não foram citadas ações da SEEST que contribuam para o acesso de municípios ou entidades de prática esportiva nesse sentido.
Ambiente físico, social, econômico e institucional	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Vang Horen (2006); Kresl e Singh (2012)	As condições socioeconômicas são apontadas pelos gestores consultados, como característica peculiar dos municípios de SCS, que diferentemente de outras cidades da região, buscam opções de lazer e de atividade esportiva, não nos serviços ofertados pela administração pública, mas em academias e clubes esportivos da região.	

Quadro 11: Análise dos atributos de competitividade observados na Secretaria de Esporte e Turismo de São Caetano do Sul. Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2 Stakeholder 5 – Associação Desportiva Classista General Motors (ADC GM)

A Associação Desportiva Classista *General Motors*, aqui denominada ADCGM é mantida pela divisão brasileira da fábrica de veículos ‘General Motors’, visando à melhora das condições de vida e trabalho de seus funcionários e colaboradores por meio de atividades físico-esportivas e práticas de lazer. Os professores André Iervolino e Sérgio Morales Romero são os responsáveis pela supervisão das atividades da Associação, que funciona em uma sede social, localizada dentro das dependências da própria fábrica em uma região nobre da cidade de São Caetano do Sul.

Segundo as declarações dos professores, os objetivos das ações da ADC são muito claros, direcionados às contribuições sociais que o esporte e a atividade física podem trazer para o funcionário na relação com seus familiares e outros funcionários da empresa. O professor André descreve:

“A nossa ideia é a seguinte: como o nosso público alvo ‘são’ funcionários da empresa, a ideia é que nós utilizemos qualquer uma de nossas modalidades como uma fonte de ‘desestressar’ esse funcionário. Ele precisa vir para o clube de alguma forma e participar de alguma atividade. Como cada pessoa gosta de uma atividade específica, agente procura oferecer o máximo que agente pode para tentar ‘capta-los’ de alguma forma... ‘eu não gosto da atividade A, mas gosto da atividade B, não gosto da B, mas gosto da C..., por isso agente procura oferecer um leque bem amplo, atingindo o máximo de pessoas possível.”

A ADCGM tem um longo histórico de funcionamento, tendo iniciado suas ações como grêmio esportivo em 1935, quando foi inaugurada a sua sede social a partir do engajamento de funcionários e colaboradores da empresa. De acordo com seu site oficial, a fundação do grêmio teve grande receptividade já no seu início, contando com a afiliação de cerca de 600 funcionários. Cinco anos mais tarde, com o crescimento do número de associados e o maior investimento em instalações esportivas, o grêmio ganhou a denominação de Associação Desportiva Classista.

A sede social da ADC ocupa uma área de 33.200 m², com uma grande variedade de espaços para as atividades oferecidas aos associados: quatro quadras cobertas de múltiplo uso, piscinas infantil e adulto, academias de musculação, ginástica, judô e caratê, salão de festas, boliche, bochas, malhas e espaço para dança de salão. Atualmente, como explicado pelo professor André, o foco está na oferta de atividades com forte cunho social, que incluem não só aulas de modalidades esportivas (escolinha de futsal, badminton, basquete, futebol de campo, ginástica rítmica, judo, caratê, jiu-jitsu, squash, tênis de campo e mesa, vôlei), mas

também voltadas à atividade física (ginástica, musculação), e de lazer (jogos de mesa, danças de salão, boliche, etc.).

Com a variedade de atividades, a ADC tem interlocução com um público de aproximadamente 8000 pessoas. Muito desse público, com variação de faixa etária dos 6 aos 80 anos, é atendido por meio das atividades regulares, mas também com a realização de eventos que envolvem grande número de funcionários como provas ciclísticas e torneios de atletismo. Além disso, existe ainda grande participação nas equipes que disputam os Jogos Industriários, organizados pelo SESI (Serviço Social da Indústria), que ocorre anualmente com a participação de equipes de todo o Estado.

Podemos observar, portanto, o propósito da empresa em prestar serviços aos seus funcionários e colaboradores por meio das atividades desenvolvidas pela ADC, porém em uma situação bastante específica de gestão do esporte se comparada à competitividade exigida de outras organizações com atuação no esporte em municípios. O desafio nesse caso, relaciona-se à capacidade da ADC em desenvolver ações com um grau de eficiência condizente com as expectativas da empresa e do público atendido, já que a tradição e o desempenho financeiro da empresa, garantem em primeira instância, a manutenção das atividades da ADC.

Observando-se esse cenário, a Associação formula as estratégias com base no orçamento disponível e na avaliação e expectativas dos frequentadores do clube, conforme explica o professor André sobre como são definidas as ações anuais da ADC:

“... o esboço é feito pela Diretoria de Esportes. Depois esse esboço é ‘afinado’ por nós, supervisores que passamos praticamente o dia todo aqui no clube, com o *feedback* diário que os associados nos dão. Depois dessa triagem do que funciona ou não, como funciona ou não, nós reencaminhamos esse esboço para a Diretoria que ‘bate o martelo’ no calendário anual.”

Ainda segundo o professor André, para que uma nova atividade seja implantada no clube, esta deve atender um grande número de pessoas, observando-se um critério de eficiência para a distribuição dos recursos disponíveis. Essas ações demonstram a clareza no planejamento estratégico definido para a Associação, observado por Ferkins e Shilbury (2012) como atributo importante para a competitividade em organizações do esporte. Além disso, a opinião dos usuários dos serviços tem papel importante na elaboração do planejamento, aproximando-se, portanto, das observações feitas por Osborne, Radnor e Nasi (2012) com

relação ao envolvimento da população, no caso o público-alvo da ADC, para a elaboração conjunta da forma e consequente eficácia dos serviços prestados pela associação.

O professor Sérgio, funcionário a 28 anos da associação, revela o bom relacionamento que cerca funcionários da ADC e os frequentadores do espaço e de certa forma, a forma como acontece a interlocução com os mesmos:

“... a GM é muito ‘família’..., então é o conhecimento (relacionamento cotidiano), nós temos os emails de todos os funcionários, mas o que funciona mesmo é a amizade, o conhecimento. Agente fala pra um e rapidinho já chega pra todo mundo. Mas temos sim, nós temos o nosso departamento de Marketing para fazer as divulgações, mas o que funciona mesmo aqui é a amizade. Todo mundo aqui conhece todo mundo...”

Entre as estratégias adotadas para o aumento do número de associados, o professor Sérgio ainda cita ações pensadas para a adequação às características específicas do público alvo. O professor cita entre as principais estratégias, a contratação de profissionais de renome em modalidades esportivas específicas como no Judô, que atraem principalmente crianças e adolescentes, atividade de fitness que são especialmente pensadas para o público feminino, e a existência do chamado ‘Clube dos 30’, um grupo social tradicional na empresa, exclusivo aos funcionários que completam 30 anos de serviços prestados à empresa que na ocasião, recebem um relógio de ouro como reconhecimento à dedicação profissional, e a oportunidade de participar de um conjunto de atividades sociais como viagens, festividades e eventos sociais exclusivos do grupo, mantendo a socialização entre o público da terceira idade.

Nesse cenário, a dinâmica da oferta de atividades é essencial no processo de interlocução e na eficiência para o atendimento do maior número de funcionários cotidianamente. Anualmente são realizados cerca de 80 torneios diversos, conforme objetivos e público-alvo. Para isso, a Associação mantém cerca de 60 funcionários em atividade de terça a domingo, praticamente 18h por dia, conforme as informações prestadas pelos supervisores, que se revezam na coordenação das atividades e solução de eventuais problemas. Além disso, conforme declararam os entrevistados, a cobrança dos próprios usuários exige dos profissionais uma boa qualificação profissional e desenvolvimento constante de novas habilidades.

A atuação de pessoas capacitadas e a capacidade de atração e retenção de funcionários com alto grau de qualificação profissional podem ser consideradas elementos de competitividade, conforme destacado na literatura consultada, especialmente nos trabalhos de

Ferkins e Shilbury (2012) e Beechler e Woodward (2009). Nesse sentido, os processos de contratação, retenção e desenvolvimento de funcionários são destacados como essenciais pelos supervisores.

A busca por funcionários e colaboradores é feita por meio do contato com universidades, a rede de relacionamentos profissionais dos funcionários para eventuais indicações, e agências de empregos. As seletivas são realizadas em pequenos grupos porque, segundo o professor André, possibilita a melhor observação de habilidades e capacidades exigidas para as funções requeridas. O professor Sérgio cita ainda a parceria da ADC com o Programa 'Menor Aprendiz', desenvolvido pelo governo do Estado, para incentivar a busca pelo primeiro emprego de jovens de baixa renda.

Após contratados, os profissionais são incentivados à busca de capacitação profissional e acadêmica, como cursos de extensão universitária, pós-graduação, sem desconto dos dias de trabalho, investindo na melhora da qualidade dos serviços prestados. Os supervisores buscam por cursos que se relacionem ao desenvolvimento de habilidades desejadas e os funcionários são incentivados à participação, mas a critério da disposição do próprio funcionário. De acordo com o professor Sérgio, o funcionário faz questão de aproveitar as oportunidades de cursos de atualização, justamente para atender às exigências dos associados e para a garantia do emprego, atrativo principalmente pelo ambiente de trabalho e os diversos benefícios trabalhistas.

Com relação a ações colaborativas com outras organizações, os professores relatam que mantém um bom relacionamento com a Prefeitura Municipal, para a realização de eventos maiores onde são necessários apoio dos serviços públicos ou empréstimo de equipamentos esportivos maiores. Eventos anuais como a Prova Pedestre e o Passeio Ciclístico, organizados pela ADC, pelas principais avenidas da região central do município, exigem a participação de serviços como o da Secretaria de Esportes, para apoio logístico, da Secretaria de Saúde, para apoio médico, e outras Secretarias para o bloqueio de ruas e divulgação entre residentes e comerciantes do trajeto, garantia da segurança pública, e outros serviços necessários para a garantia da realização dos mesmos sem maiores incidentes.

Contudo, não se pode dizer que exista qualquer tipo de parceria estabelecida formalmente para a realização de ações mais elaboradas, tanto por parte da Prefeitura como por parte da ADC. A contrapartida do auxílio da Prefeitura municipal para os eventos da GM se deve apenas ao fato de muitas dessas ações serem voltadas a um grande número de

municípios. Ainda de acordo com os professores, a ADC só é solicitada pela SEEST para divulgações esporádicas de eventos realizadas pela prefeitura entre seus funcionários. Por outro lado, pode-se dizer que os serviços públicos prestados pela administração municipal têm garantido um ambiente urbano propício à realização de atividades, como os grandes eventos da ADC GM, que contribuem para a competitividade tanto da firma como da cidade, conforme observado por Osborne, Radnor e Nasi (2012), Cheung (2013) e Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005).

Como avaliação do desempenho, a ADC utiliza-se de um instrumento com 9 itens para a avaliação de todos os funcionários, obedecendo uma escala conforme o grau de satisfação do respondente. Nesse processo os professores são avaliados pelos frequentadores e pelos supervisores, que conseqüentemente, são avaliados pelos Diretores da ADC. A medição do grau de contribuição das ações da ADC, porém, é feita empiricamente, conforme a qualidade percebida e reconhecida pelos associados. Contudo, de acordo com os entrevistados, a percepção da qualidade é a melhor possível, chegando a ser considerada vantagem competitiva para a atração e retenção de profissionais pela fábrica, entre as várias do setor automobilístico estabelecidas na região.

Muito embora se trate da opinião dos gestores responsáveis pelas ações, a visita ao espaço permitiu a observação de um espaço bastante agradável e propício ao convívio social, com amplos espaços e infraestrutura para a prática de atividades esportivas e de lazer. Ao final das entrevistas, ao serem indagados sobre os elementos determinantes para a competitividade da Associação, os profissionais destacaram a tradição e a integração dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos por meio do esporte e demais atividades ofertadas pela ADC, contribuindo fortemente para a cultura organizacional da empresa.

Contudo, é preciso salientar a dependência da ADC ao desempenho econômico da fábrica para a manutenção de suas ações, apesar de seu histórico de forte tradição esportiva. Nesse cenário, seria importante o desenvolvimento de instrumentos de avaliação da real contribuição também no âmbito econômico, por exemplo, para a produtividade individual e do grupo de funcionários atendidos pela ADC.

Apresentamos a seguir, um quadro 12, com a análise dos atributos de competitividade, conforme observações feitas na Associação Desportiva Classista da *General Motors*.

Perspectiva de análise	Atributo de competitividade	Autor (es)	Stakeholder 5 – ADCGM
Firma	Integração de áreas setoriais	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	A organização administrativa da ADC é bastante simples, sendo poucos os setores necessários à prestação dos serviços, o que garante a facilidade de integração das áreas setoriais.
	Desempenho econômico	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)	A capacidade operacional da ADC está diretamente ligada ao desempenho econômico da empresa para a qual presta serviços.
	Atração e retenção de funcionários	Beechler e Woodward (2009)	O conjunto de benefícios trabalhistas, de infraestrutura física, o incentivo a constante qualificação profissional são apontados pelos gestores como os maiores atrativos à aquisição e manutenção de recursos humanos.
	Processos (transformação de artefatos)	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	
	Serviços e infraestrutura do Estado	Anca (2006)	Os serviços da prefeitura municipal são solicitados no apoio aos eventos com maior número de participantes, como provas pedestres, que acontecem nas vias da cidade, e eventos que precisam ser realizados em instalações esportivas maiores, como o estádio de atletismo e o complexo esportivo municipal.
	TIC	Yunis et al. (2012)	As estratégias mais eficientes para a interlocução com o público atendido são, de acordo com os gestores, os meios mais tradicionais como por meio de murais, mas principalmente, por meio da rede de relacionamentos pessoais estabelecido entre professores, funcionários e colaboradores.
	Ações colaborativas	Yunis et al. (2012)	A ADCGM mantém ações com outras agremiações esportivas da própria empresa e também com outras agremiações que participam dos Jogos Industriários, organizados pelo SESI. As ações com a participação da prefeitura municipal são pontuais, no caso dos eventos esportivos.
Gestão do Esporte	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)	As estratégias da ADC são voltadas primordialmente à oferta de grande variedade de práticas esportivas e de atividades motoras visando o bem estar físico e social dos funcionários e colaboradores da empresa e seus familiares.
	Redes de relacionamento regionais	Ferkins e Shilbury (2012)	Composta basicamente por outras agremiações esportivas do setor automobilístico.
	Atuação de pessoas qualificadas	Ferkins e Shilbury (2012)	A grande variedade de público atendida pela ADC (crianças, adolescentes, idosos, funcionários de diferentes setores de atuação), exige qualidade e diversidade de opções para atender às expectativas. Além da capacitação técnica, habilidades de comunicação e de relacionamento são consideradas essenciais aos profissionais contratados. A contratação de profissionais de renome em modalidades esportivas específicas funciona como forte elemento de atratividade de alunos, principalmente crianças e adolescentes.
	Aquisição e processamento de RH, físicos e financeiros		A aquisição de recursos e os processos de formulação e implantação de estratégias são realizados a partir do orçamento disponibilizado pela Diretoria de Esportes. Os funcionários têm funções definidas e novos serviços são implantados somente no caso de atender grande número de usuários.
	Eventos (atração de mídia, público e investidores)	Xiaoyan e Chalip (2006)	As ações desenvolvidas pela ADC (aulas, torneios, reuniões, etc.) são direcionadas aos interesses do público alvo, e no caso, os eventos organizados não têm o objetivo de atrair mídia e investidores.
	Aumento da participação popular no esporte	Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)	O aumento do número de pessoas atendidas é um dos objetivos principais da ADC, e o que mantém a capacidade operacional da agremiação ao longo dos anos. Esse interesse pelo esporte e atividades de lazer é desenvolvido por meio da oferta de atividades direcionadas às características do público, como naipe, faixa etária e características socioculturais.
	Atração de parceiros comerciais	De Saá, Guerra et al. (2012)	Não é o caso da ADC que é mantida exclusivamente por meio do orçamento disponibilizado pela empresa. Por outro lado, as atividades da ADC também não são utilizadas como estratégia atualmente, para um potencial aumento de visibilidade da marca da GM.
	Desempenho organizacional	Winand et al. (2011)	É garantida pela atuação de profissionais bastante motivados e em constante processo de atualização profissional exigido pelo público atendido, e pelo incentivo à busca de maior qualificação. A mescla de funcionários de longa data e profissionais mais jovens garante a troca de experiências e conhecimento que transparecem no desempenho organizacional. A avaliação do desempenho é realizada por meio de um instrumento de medição do grau de satisfação dos respondentes composto por 9 itens de avaliação, sendo aplicada a todos os funcionários.
	Práticas institucionais para equilíbrio	Soebbing e Mason (2009)	Não foram apontadas como interesse da organização.

	competitivo		
NPG	Propósito geral prestação de serviços	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	A prestação de serviços é o produto desenvolvido pela agremiação, e nesse caso, por se tratar de uma organização prestadora de serviços, o conceito da lógica da prestação de serviços como descrito pelos autores citados não se aplica, já que não se trata da ação conjunta de diferentes setores.
	Ações intersetoriais	Rosembloom (2013)	Não se aplica.
	Governança colaborativa	Rosembloom (2013); Osborne, Radnor e Nasi (2012); Callanan (2005)	
	Capacitação de funcionários e colaboradores (ações de coordenação e negociação)	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Não há programa de capacitação profissional, mas os funcionários são incentivados a buscar essa capacitação, por meio da flexibilização de horários e outras solicitação caso sejam necessárias para esse fim.
	Envolvimento da população	Osborne, Radnor e Nasi (2012)	O público alvo opina diretamente para a implantação e no processo de avaliação dos serviços ofertados.
	Serviços públicos direcionadores de processos	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Não são exigidos para a atuação da ADC.
Comp. urbana	Governança	Wong, Tang e Van Horen (2006);	
	Capacidade operacional de firmas e cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Jiang e Shen (2010 e 2013); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	As contribuições das ações desenvolvidas pela ADC refletem diretamente na capacidade operacional da empresa, aumentando a capacidade produtiva do funcionário. Para a cidade, a melhor condição física e social do funcionário pode trazer contribuições ao diminuir a demanda por serviços públicos por parte da população, principalmente no setor da saúde, e consequentemente, a melhor realocação do orçamento municipal.
	Formulação e implantação de estratégias	Wong, Tang e Van Horen (2006)	A influência das estratégias adotadas pela ADC para a competitividade da cidade pode ser considerada muito pequena, já que as ações da agremiação nesse sentido se restringem à realização de eventos esportivos para os funcionários, com participação de esporádica de munícipes.
	TIC	Van den Berg e Braun (1999); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)	Não são considerados determinantes para a melhora das atividades da agremiação.
	Interlocução com <i>stakeholders</i>	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	O relacionamento entre o público e os funcionários da ADC acontece de forma muito fluida, mas não se observam formas de interlocução que envolva demais setores ou gestores da empresa.
	Redes de cooperação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Ações de colaboração acontecem com outras ADC's mantidas pela montadora em outras cidades, mas essas ações são esporádicas e não se pode afirmar que exista uma rede de cooperação com atuação ativa para o desenvolvimento das ações da organização.
	Confiança política – credibilidade	Jiang e Shen (2010)	A tradição e os bons resultados das ações da ADC com relação às contribuições sociais para a empresa geradas ao longo do tempo garantem a manutenção do investimento.
	Serviços públicos	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)	Os serviços públicos oferecidos pelo município exercem pouca influência na competitividade da ADC.
	Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	
	Ambiente físico, social, econômico e institucional	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Vang Horen (2006); Kresl e Singh (2012)	A ADC está localizada em uma região privilegiada do município, de fácil acesso, com alto nível de desenvolvimento urbano, e população com características socioeconômicas privilegiadas. Somado à boa infraestrutura física e proximidade do local de trabalho, o ambiente no qual a ADC está inserido compõe fator de grande atratividade de frequentadores.

Quadro 12: Análise dos atributos de competitividade observados na Associação Desportiva Classista da *General Motors*. Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3 *Stakeholder* 6 – Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

A Universidade Municipal de São Caetano do Sul é uma instituição de ensino superior municipal pluricurricular com autonomia didático-científica, administrativa, de execução orçamentária e disciplinar. A instituição é considerada para este trabalho, um *stakeholder* importante por seu papel na formação de profissionais essenciais ao desenvolvimento do esporte e da gestão de organizações diversas, bem como o seu papel na geração de conhecimento e ações de extensão universitária, e toda a sorte de contribuições para o município e região.

Em primeira análise, sua atuação na área do esporte está relacionada ao curso de graduação em Educação Física, mas observando-se os diversos âmbitos de atuação e contribuição do esporte e da atividade física, fica evidente a importância da competitividade da Universidade por sua atuação na disseminação do conhecimento para a garantia do desenvolvimento do esporte e o seu papel no desenvolvimento da cidade. No caso específico da USCS, a pesquisa documental e a entrevista com um dos principais gestores da Universidade mostram a preocupação central no desenvolvimento de instrumentos para a melhora da qualidade de vida da população, elemento destacado por Jiang e Shen (2010) como essencial para a competitividade das cidades, assim como no trabalho de Mendoza, Jurado e Contigiani (2009), que ressaltam a importância dos centros de ciência e tecnologia, pessoal de alta qualificação e a concentração de novas tecnologias de informação e comunicação.

A estrutura acadêmica da Universidade é formada pelos órgãos da administração superior (Reitoria, Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), presididos pelo Reitor, e integrados pelos Pró-Reitores, representantes dos coordenadores de curso, do corpo docente e do corpo discente. A responsabilidade pela formulação do planejamento, diretrizes e políticas gerais da Universidade é atribuída ao Conselho Universitário e de acordo com o relatório de gestão do período entre os anos 2008 – 2012, a Instituição se viu obrigada a implantar uma ampla reforma administrativa e curricular para garantir a sua competitividade no ambiente externo de dificuldades que atingiam o ensino superior brasileiro como um todo.

A USCS assumiu apenas no ano de 2004 a condição de Universidade, após um curto período como Centro Universitário, e em 2008, com a posse do novo Reitor, professor Dr. Silvio Augusto Minciotti, foram criadas duas novas Pró-Reitorias, uma voltada à área da educação a distância e novas tecnologias, e outra de caráter administrativo e financeiro, que

se somaram às já existentes Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa, e de Extensão. As principais medidas adotadas para o aumento da competitividade foram estabelecidas no sentido de aumentar a atratividade de vestibulandos sem abrir mão da qualidade de ensino.

Visando uma melhor integração de ações setoriais, os cursos de graduação foram agrupados por área de conhecimento e integrados em 7 Escolas (Computação, Comunicação, Direito, Educação, Negócios, Saúde e Graduação Tecnológica), com módulos interdisciplinares. A estratégia possibilitou não só a maior sinergia entre os cursos de uma mesma área de conhecimento, mas também a entrada de novos estudantes semestralmente, o que por sua vez, possibilitou a queda no valor das mensalidades durante a frequência dos mesmos nos módulos comuns da mesma área de conhecimento. Conforme Ambastha e Momaya (2004) e Avella, Fernández e Vázquez (2001), a competitividade pode ser gerada pelo esforço integrado de diferentes setores das organizações, influenciando seu desempenho.

A questão financeira, sendo elemento fundamental para a competitividade como destacado por Beechler, Woodward (2009) e Cerrato e Depperu (2011), depende da gestão eficiente das mensalidades pagas pelos alunos, pois representam a única fonte de arrecadação da instituição. O professor Paulo Deliberato, oficialmente é gestor de graduação da USCS, mas atua como por questões administrativas, atua na realidade como Pró-Reitor da graduação de um dos 2 Campi da instituição. Na entrevista cedida em seu escritório, o professor explica que,

“a USCS por ser uma autarquia municipal, ela tem independência de gestão financeira, então a USCS não recebe nenhum tipo de recurso externo, seja federal, estadual ou municipal. O que existe em algumas questões, é a parte de isenção de alguns impostos, enfim, mas todos os recursos da USCS, de todos os programas desenvolvidos pela USCS vêm do pagamento das mensalidades dos alunos, dos recursos obtidos junto à mensalidade dos alunos.”

Por essa razão, a USCS elaborou ainda uma série de ações de incentivo como a diminuição das mensalidades para cursos matutinos e aos que se mantêm adimplentes, o financiamento de parte das anuidades diretamente com a USCS, diminuindo as práticas burocráticas tradicionais, e principalmente, os programas de Bolsa por mérito, programa de iniciação científica e a monitorias técnica e acadêmica, que também rendem descontos progressivos da mensalidade ao longo da graduação.

As bolsas são distribuídas de acordo com o orçamento disponível que define uma nota de corte para a definição dos contemplados. Além disso, a reorganização orçamentária garante o funcionamento dos diversos laboratórios, como os de anatomia, biologia, informática, etc.,

além de incentivar o aluno à participação nos programas de Iniciação Científica. Em última análise, esse tipo de ação estratégica possibilita a diminuição de custos com a contratação de funcionários, mas principalmente a adesão dos alunos em atividades extracurriculares importantes para a sua formação. Ainda de acordo com o relatório de desempenho, o vestibular de 2010 já apresentou resultados expressivos, com um aumento de 67% no número de estudantes matriculados.

Observando os atributos de competitividade identificados na literatura, temos ainda que considerar a necessidade de pessoas capacitadas para a elaboração e desenvolvimento das estratégias e objetivos estabelecidos pela organização, conforme indicado por Ferkins e Shilbury (2012). Para isso, os processos de captação, retenção e desenvolvimento dos profissionais têm papel relevante na competitividade da instituição. Conforme detalhado pelo professor Paulo, os processos de contratação da USCS são realizados por meio de concursos públicos e eventuais contratações em regime emergencial, neste caso, realizados conforme a demanda exigida em casos específicos. As contratações têm a duração de seis meses, com possibilidade de renovação por mais seis meses. O funcionário contratado nesta condição só poderá ser efetivado em caso de aprovação em concurso público posteriormente.

Programas de capacitação também são elaborados conforme exigências específicas a alguma demanda, na forma de treinamentos e cursos. Em relação aos docentes, a capacitação profissional é inerente ao cargo que ocupam e os professores são incentivados a seguir a evolução natural da carreira acadêmica. Segundo o professor Paulo, atualmente a USCS conta com pouquíssimos professores especialistas e por isso, a instituição facilita ações de capacitação sempre que possível como quando o professor apresenta a necessidade de cumprir algum crédito específico do mestrado ou doutorado, ou para a apresentação de trabalhos em congressos, desde que sejam no caso de trabalhos produzidos na Universidade, pois muitos professores não mantêm dedicação exclusiva à USCS.

Como ações de retenção, a USCS implantou há dois anos, o Plano de Carreira para todos os funcionários, que com a previsão orçamentária, garantiu no último ano, a ascensão chamada vertical na carreira de professores e funcionários. O professor Paulo explica que o processo de elaboração do Plano de ascensão se arrastava há cerca de 10 anos, mas com a organização do orçamento, pela primeira vez, foi possível a verticalização na carreira de 12 professores, 3 do nível mais alto, que seria passar de professor nível 2 para nível 3, 6 professores que passaram de nível 1 pra 2 e 6 que passaram pra professor 1:

“no plano de verticalização, foi montada uma comissão com 15 representantes do corpo docente, e foram elencadas uma série de critérios: número de aulas dos professores na instituição, se tinha participação de orientação de trabalhos na graduação, alunos com projeto de iniciação científica contou ponto, foi feito um ranqueamento de vários itens que são importantes para a instituição, participação nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de cursos também foi pontuado, a avaliação que os alunos fazem dos professores na USCS, duas vezes por ano. A nota média dos professores foi utilizada, assim como os professores são avaliados uma vez por ano por seus gestores, e também essa nota também foi utilizada.”

Este tipo de ação garante a motivação constante do funcionário para a contínua evolução de suas habilidades e capacidades, incentivando ainda o desenvolvimento de uma cultura organizacional eficaz para o desempenho da organização.

Também reconhecido como importante elemento gerador de competitividade, tanto na literatura, (Van den Berg e Braun, 1999; Caragliu, Del Bo e Nijkamp, 2011), como na opinião do sr. Paulo, as tecnologias de informação e comunicação foram objeto de forte investimento na reestruturação operacional da USCS. Especialmente na questão da pesquisa científica, a possibilidade de acesso ao Portal da Capes e a assinatura de uma biblioteca virtual específica da área da saúde já trouxeram grandes benefícios aos alunos:

“Para a universidade é um diferencial muito grande, principalmente ligadas às tecnologias de informação. O investimento foi muito grande, a capacidade da rede sem fio foi duplicada do último ano pra cá, tínhamos vários setores dos dois campi não tinham acesso e hoje 100% dos alunos e frequentadores tem acesso, o sistema de gerenciamento, foi todo trocado, acadêmico como agente chama né, por uma empresa que ganhou a licitação e está fazendo toda a troca do sistema, no investimento em TI. Pra você ter uma ideia do investimento, só nessa parte que é puramente educacional, esse ano nós assinamos uma biblioteca digital, e agora o aluno tem o acesso a esse material todo em casa.”

Como contribuições da USCS para o ambiente da cidade, podemos citar, além dos cursos de graduação e pós-graduação, as ações voltadas ao desenvolvimento da melhor qualidade de vida da população local, por meio principalmente, dos Programas de extensão comunitária e parcerias com a administração municipal, destacado como dimensão social da competitividade urbana no trabalho de Jiang e Shen (2010). De acordo com o site oficial, desde a sua fundação, a USCS mantém um forte direcionamento para a interação com a comunidade e estender também a ela, os benefícios gerados pela academia. Ao mesmo tempo, esse atendimento possibilita o aperfeiçoamento de habilidades e conhecimento dos alunos na atuação prática ainda durante o curso e sob a supervisão docente. Só no ano de 2011, segundo dados da instituição, mais de 458 mil pessoas foram beneficiadas por ações dos programas de extensão, seja por meio dos atendimentos realizados nas clínicas e laboratórios da área da

saúde, por meio dos serviços jurídicos gratuitos, atividades culturais, ou de tantas outras iniciativas abertas ao público.

Ainda com relação à formulação e implantação das estratégias, o processo segue uma diretriz, conforme detalhado pelo professor Paulo:

“todo o planejamento, todas as estratégias estão dentro de um documento, ... que é o PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional. Então o PDI é o grande documento da instituição onde todas as estratégias são previstas. Aí no ambiente dos cursos nós temos o Projeto Pedagógico de cada curso, que devem estar em harmonia e atrelado às diretrizes do PDI, e partir dessas estratégias, a instituição vai atrás de parcerias, inclusive com a prefeitura ..., pra cumprir as metas do PDI, os objetivos do PDI da USCS, se requer que a prefeitura possa colaborar... fornecer campos de estágio, e uma série de outras atividades que agente faz em parceria com a prefeitura... existe um Plano Estratégico da USCS, e a USCS vai buscar parcerias, na maioria das vezes com a prefeitura, mas também com outras entidades regionais...”

As parcerias com a prefeitura municipal, na área da saúde, por exemplo, estão relacionadas à disponibilização de campos de estágio para os estudantes de cursos como o de fisioterapia, que atuam em hospitais da cidade, sob a supervisão de um professor, criando um canal de cooperação mútua para ambas as instituições. Além disso, o professor Paulo ainda faz referência a projetos elaborados pelas Escolas da USCS que prevêm a parceria com a prefeitura municipal. O professor cita como exemplo, o “Projeto Verde”, elaborado pela Universidade e apresentado ao diretor da Secretaria de Meio ambiente do município, ligado à Escola da Saúde e o curso de Gestão Ambiental, envolvendo a parceria com o Jardim Botânico da cidade.

Contudo, pelo o que foi averiguado, não há solicitações por parte dos órgãos municipais para a participação da Universidade, principalmente no que diz respeito à atividade do esporte no município. A relação entre a SEEST e a USCS se restringe a ações esporádicas, como quando da realização dos Jogos Abertos do Interior na cidade, evento esportivo de grande magnitude, organizado pela Coordenadoria de Esportes e Juventude do Estado. Neste caso, a participação de alunos e profissionais da USCS foi requisitada para o apoio nas áreas de fisioterapia e nutrição para o acompanhamento dos atletas que representaram o município nas competições. Além disso, observa-se apenas alguns casos de atletas de alto rendimento que são alunos bolsistas da Universidade, porém, sem nenhum tipo de atuação diferenciada dos mesmos no ambiente acadêmico ou nos programas de extensão.

Na opinião do professor Paulo, ações de parceria com a SEEST, poderiam trazer contribuições mútuas:

“O alto rendimento poderia ser beneficiado para aumento dos índices, para a universidade seria interessante para testes de aptidão física. O aluno poderia se beneficiar também com o aprendizado adquirido durante todo o processo de coleta e análise dos dados. O laboratório de nutrição, ligada á atividade física e também ao alto rendimento. Seria muito benéfico e interessante.”

Importante dificuldade apontada pelos gestores consultados até aqui, a avaliação das contribuições das ações desenvolvidas, especialmente relacionadas ao programa de extensão universitária, também é apontada pelo sr. Paulo como grande desafio, principalmente no processo de busca por aprovação de projetos e busca de parceiros para a implantação de novas ações.

“... existe alguma coisa intangível, e que está no benefício, e que você não consegue mensurar. Então quando agente fala de análise de custo-benefício é muito complicado porque quantificar o custo é fácil, agora, quantificar, ainda mais de uma forma numérica, um benefício é muito difícil. Então eu já fiz essa colocação várias vezes em reuniões, quanto custa então, deixar de fazer esse trabalho, esse prejuízo custa quanto? Alguém precisa quantificar porque certamente existe também né... Quando você fecha a prestação de determinado serviço pra universidade, quanto custa isso pra imagem da Universidade perante a população? E o pessoal do marketing tem ferramentas, tem instrumentos para avaliar isso, mas são instrumentos mais difíceis pra um gestor identificar. Acho que é um grande desafio. Acho que é o maior desafio.”

A correlação do resultado das ações, desenvolvidas ou não, com a imagem e confiabilidade da instituição pode trazer um indicativo para nortear o desenvolvimento de estratégias para agregar valor às contribuições do esporte para o indivíduo, às organizações e em consequência, para as cidades.

Por fim, ao ser perguntado sobre os principais fatores de desenvolvimento da imagem da instituição perante a comunidade acadêmica e para o município, o professor Paulo destaca a tradição, a seriedade e a confiança como palavras-chave para o desenvolvimento da imagem que leve à competitividade da organização. A tradição advinda do histórico de atividades da instituição nos 46 anos como organização empenhada em contribuir para a formação profissional de jovens da região, atrelada à seriedade transmitida pelo empenho dos profissionais ligados à instituição, averiguada no alto índice de empregabilidade dos egressos da USCS. De acordo com dados informados pelo gestor, esse nível sempre foi superior a 85% dos alunos, em acompanhamento realizado durante 2 anos após o término da graduação. Os programas de extensão universitária também são destacados como ponto focal das estratégias previstas, assim como o investimento nos programas de mestrado e doutorado, para fortalecer a pesquisa e desenvolvimento, contribuindo para o fortalecimento da instituição.

Apresentamos a seguir o quadro 13, com a análise dos atributos de competitividade, realizada conforme observações feitas na Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Perspectiva de análise	Atributo de competitividade	Autor (es)	Stakeholder 6 - USCS
Firma	Integração de áreas setoriais	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	Foi o ponto central para a reestruturação administrativa e curricular da Universidade, resultando na recuperação da saúde financeira e ganho de competitividade da instituição.
	Desempenho econômico	Beechler e Woodward (2009); Cerrato e Depperu (2011)	Influencia diretamente na capacidade operacional e na qualidade dos serviços. A reestruturação administrativa e curricular foi realizada visando o aumento do desempenho econômico, por meio de um planejamento estratégico baseado na integração de áreas setoriais, incentivos para a atração e retenção de alunos, o que gerou maior otimização dos recursos obtidos e o aumento da qualidade dos programas acadêmicos e de extensão universitária.
	Atração e retenção de funcionários	Beechler e Woodward (2009)	A principal forma de admissão de professores é por meio de concurso público e em casos especiais, são realizadas contratações em regime emergencial, conforme demandas específicas. A constante qualificação profissional e a produção científica são consideradas inerentes ao cargo, e por isso, incentivadas entre os professores, gerando motivação e aumento da qualidade dos serviços prestados pela instituição. Programas de capacitação também são elaborados conforme exigências específicas a alguma demanda, na forma de treinamentos e cursos. A implantação do plano de carreira para todos os funcionários permitiu a ascensão chamada vertical na carreira, garantindo além da motivação, a contínua evolução de habilidades e capacidades.
	Processos (transformação de artefatos)	Ambastha e Momaya (2004) Avella, Fernández e Vazquez (2001)	O planejamento estratégico e a reorganização orçamentária permitiram a implantação do Plano de Carreira, para a qual foram identificadas as ações consideradas estratégicas para um maior desempenho da instituição. Estas ações foram adotadas como critérios para a ascensão vertical dos funcionários (págs. 88 e 89). Além disso, as ações desenvolvidas pelos programas de extensão universitária permitiram uma maior aproximação com a população e, somada à alta empregabilidade de alunos egressos, podem ser considerados importantes fatores de valorização da imagem da USCS.
	Serviços e infraestrutura do Estado	Anca (2006)	
	TIC	Yunis et al. (2012)	Investimento em infraestrutura permitiu o aumento da capacidade dos sistemas de gerenciamento e acesso a informações por parte de alunos e funcionários, assim como uma maior comunicação entre os dois campi. A assinatura de bibliotecas virtuais permitiu o maior acesso a informações, possibilitando o aumento da qualidade e da quantidade da produção científica.
	Ações colaborativas	Yunis et al. (2012)	Estabelecidas principalmente com a prefeitura municipal na forma de campos de estágio para alunos da instituição, gerando contribuições para a sua formação acadêmica e profissional. Essas parcerias trazem contribuições para a prestação de serviços voltados à qualidade de vida da população, como nas ações das Secretarias de Saúde e Meio Ambiente (pág. 91).
Gestão do Esporte	Formulação e implantação de estratégias	Ferkins e Shilbury (2012)	As ações da USCS na área do esporte estão relacionadas aos cursos voltados ao desenvolvimento de profissionais ligados à melhora da qualidade de vida, como os cursos de Educação Física e fisioterapia, observando-se as diferentes dimensões de prática do esporte. Programas de extensão universitária garantem interação com a comunidade, estendendo a ela os benefícios gerados pela academia, possibilitando o aperfeiçoamento de habilidades e conhecimento dos alunos na atuação prática ainda durante o curso, sob a supervisão docente.
	Redes de relacionamento regionais	Ferkins e Shilbury (2012)	
	Atuação de pessoas qualificadas	Ferkins e Shilbury (2012)	A qualificação profissional pode ser considerada ponto fundamental para o aumento do desempenho da instituição, especialmente com relação à qualidade do ensino e prestação dos serviços, bem como a produção científica, e a gestão mais eficiente dos recursos gerados e obtidos.
	Aquisição e processamento de RH, físicos e		A adoção de um planejamento estratégico baseado na reorganização administrativa e orçamentária, possibilitou o aumento do número e retenção de alunos, assim como a gestão mais eficiente dos recursos

	financeiros		financeiros gerados, e conseqüentemente, o melhor desempenho organizacional da institucional.
	Eventos (atração de mídia, público e investidores)	Xiaoyan e Chalip (2006)	A Universidade não utiliza eventos esportivos como parte de suas estratégias para o aumento de competitividade em seu setor. No caso de eventos esportivos de grande porte realizados pela SEEST, são solicitados alguns profissionais para apoio em áreas específicas como de fisioterapia, como suporte às equipes que representam a cidade.
	Aumento da participação popular no esporte	Mackintosh, Cookson e Griggs (2014)	Não se observam ações diretas da USCS voltadas ao aumento da participação popular no esporte, mas os programas de extensão universitária podem servir como suporte aos municípios em busca de melhor qualidade de vida por meio de atividades esportivas, como por exemplo, serviços de avaliação física, nutrição e fisioterapia.
	Atração de parceiros comerciais	De Saá, Guerra et al. (2012)	Apontada como um dos maiores desafios da organização, devido à dificuldade de mensuração dos benefícios gerados pelo conjunto de ações desenvolvidas pela Universidade, especialmente com relação às contribuições intangíveis geradas pelos programas de extensão universitária.
	Desempenho organizacional	Winand et al. (2011)	A medição do desempenho é realizada por meio do alcance das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, e por meio dos critérios elencados para a evolução profissional.
	Práticas institucionais para equilíbrio competitivo	Soebbing e Mason (2009)	Não foram apontadas como interesse da organização.
NPG	Propósito geral prestação de serviços	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	
	Ações intersetoriais	Rosembloom (2013)	Observadas nos serviços prestados à população nos programas de extensão universitária, que contam com ações de colaboração de diferentes cursos.
	Governança colaborativa	Rosembloom (2013); Osborne, Radnor e Nasi (2012); Callanan (2005)	
	Capacitação de funcionários e colaboradores (ações de coordenação e negociação)	Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	Há programas de capacitação profissional para funcionários quando há a identificação de demandas específicas, e o incentivo ao aperfeiçoamento acadêmico dos professores da instituição.
	Envolvimento da população	Osborne, Radnor e Nasi (2012)	Não se observou instrumentos de consulta à população para a reformulação e adequação dos serviços prestados.
	Serviços públicos direcionadores de processos	Osborne, Radnor e Nasi (2012); Cheung (2013); Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005)	A atuação dos estagiários que atuam nas ações de colaboração com a prefeitura municipal, nos serviços prestados pela Secretaria de Saúde, por exemplo, contribuem para o conjunto de ações que geram maior capacidade produtiva do trabalhador, e conseqüente melhora de sua qualidade de vida.
Comp. urbana	Governança	Wong, Tang e Van Horen (2006);	
	Capacidade operacional de firmas e cidades	Wong, Tang e Van Horen (2006); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011); Jiang e Shen (2010 e 2013); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	A USCS tem poder de contribuição por meio da elaboração de projetos e serviços de assessoria que exigem a atuação de profissionais com alta qualificação e o conhecimento produzido pela instituição. Ações como o "Projeto Verde", citado pelo gestor consultado, é um exemplo do tipo de contribuição que a instituição tem o poder de gerar, nesse caso específico, pela colaboração da Escola da Saúde e o curso de Gestão Ambiental em parceria com o Jardim Botânico da cidade.
	Formulação e implantação de estratégias	Wong, Tang e Van Horen (2006)	A instituição tem autonomia didático-científica e administrativa, e a formulação e implantação de estratégias é realizada pelo Conselho Universitário, formado por representantes da reitoria, coordenadores de curso, corpo docente e discente da USCS.
	TIC	Van den Berg e Braun (1999); Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011)	O investimento em TIC possibilitou a maior eficiência administrativa e o aumento da qualidade na produção científica da USCS, representando, portanto, importante fator de ganho de competitividade da instituição.
	Interlocução com stakeholders	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	Observado principalmente por meio dos programas de extensão universitária, que permitem o acesso da população a serviços diversos como assessoria jurídica, atividades culturais e de saúde.
	Redes de cooperação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	São realizadas ações de colaboração com diferentes setores da prefeitura municipal, mas não é possível afirmar que exista uma rede de cooperação da qual a USCS faça parte e que contribua para o desenvolvimento de suas ações.
	Confiança política – credibilidade	Jiang e Shen (2010)	A tradição e o alto índice de empregabilidade observado entre os profissionais formados pela USCS podem ser considerados como

			principais elementos geradores de credibilidade da instituição.
	Serviços públicos	Kresl e Singh (2012); Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Jiang e Shen (2010)	Os serviços prestados pela administração municipal que podem ser considerados essenciais à competitividade da USCS estão relacionados à facilidade de acesso de alunos e funcionários, como transporte e segurança.
	Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009)	
	Ambiente físico, social, econômico e institucional	Mendoza, Jurado e Contigiani (2009); Chourianopoulos et al. (2010); Wong, Tang e Vang Horen (2006); Kresl e Singh (2012)	A USCS está dividida em dois campi com localização privilegiada, com boas opções de transporte público, em regiões com alto nível de desenvolvimento urbano, o que pode ser considerado importante fator de atratividade de alunos e funcionários. Da mesma forma, as ações desenvolvidas pela USCS proporcionam a geração de benefícios sociais para o ambiente da cidade de SCS.

Quadro 13: Análise dos atributos de competitividade observados na Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Fonte: elaborado pela autora.

4.3 ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS – SÃO BERNARDO DO CAMPO x SÃO CAETANO DO SUL: ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES PARA APLICAÇÃO

Cidades próximas, com atividade econômica de destaque na indústria automobilística, mas que atualmente têm seu desenvolvimento cada vez mais baseado na atividade comercial e na prestação de serviços, as cidades de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul são duas das principais cidades da região com grande potencial socioeconômico para o desenvolvimento da atividade do esporte. Características relacionadas à população residente nas cidades também diferenciam as principais demandas na prestação de serviços públicos e de adaptação ao ambiente, enfrentados pelas firmas e organizações para o ganho de competitividade em suas respectivas áreas de atuação.

Uma análise inicial nos permite inferir que as demandas sociais em São Bernardo do Campo são mais evidentes, talvez pela sua maior extensão territorial, maior número de residentes, e aspectos sócio-culturais do histórico de desenvolvimento urbano enfrentado pelo município ao longo dos anos, o que a diferencia de São Caetano do Sul, que tem como maior característica a elevada condição econômica de sua população. O histórico de lutas por direitos trabalhistas e a intensa atuação dos sindicatos de trabalhadores das indústrias automobilísticas nos anos 1970 marcaram de forma mais intensa a população de São Bernardo, deixando marcas em sua população até os dias de hoje.

No âmbito da gestão pública do esporte, observamos a adoção de diferentes políticas públicas para a área. Na cidade de São Caetano do Sul, as tradições político-partidárias se

sobressaem na formulação e implantação de políticas públicas, historicamente baseadas na destinação dos recursos públicos para o esporte de alto rendimento, destaque em nível nacional e internacional, e frágil organização das ações da Secretaria de Esportes e Turismo em relação a programas e ações de fomento e desenvolvimento do esporte de participação e de inclusão social. A resposta pode ser atribuída também à menor demanda da população em relação aos serviços públicos de esporte e atividade física, dada à melhor condição socioeconômica da maioria dos residentes.

A partir do esquema teórico, é possível entender outra provável razão da SEEST não ter um histórico de investimento em programas de fomento ao esporte, pois o ambiente físico, social, econômico e institucional da cidade já garante uma boa qualidade de vida da população, principal objetivo atrelado a esse tipo de programa de desenvolvimento do esporte em municípios. Porém, é preocupante o quadro de desmotivação e acomodação entre os funcionários da SEEST, encontrado pelo professor Paulo Tondato em suas primeiras avaliações ao assumir o cargo de coordenação neste ano.

Retrato dos problemas listados no relatório da OCDE (ÄIJAÄLÄ, 2002) a falta de objetivos e metas a serem alcançados, aliado à acomodação gerada pela falta de perspectivas profissionais e o regime de estabilidade, comprometem o a eficiência e eficácia na prestação de serviços do setor. Assim como identificado pelo professor Tondato, o ambiente organizacional torna-se cada vez menos propício à implantação de novos programas e projetos e a identificação de problemas e soluções que devem nortear a gestão do esporte no município e a destinação mais eficiente dos recursos do orçamento municipal. Já na Secretaria de Esportes de São Bernardo, esse fator de acomodação foi em parte resolvido com a implantação de programas do governo federal, que prevêem diretrizes, recursos e principalmente, avaliação das ações adotadas como forma de prestação de contas.

Também no caso da SESP SBC, tem papel importante, a atuação mais incisiva dos coordenadores e Diretores junto aos professores e demais funcionários de diferentes setores, com encontros semanais planejados para a capacitação técnica, maior comunicação e formulação de estratégias para o alcance de objetivos traçados conjuntamente. Mas este conjunto de ações deve estar atrelado a uma diretriz definida de acordo com as políticas públicas de esporte a serem desenvolvidas no município. No caso citado pelo professor Tondato, o cenário encontrado na SEEST atualmente, só será revertido com uma reestruturação das prioridades da Secretaria de Esportes e Turismo, situação bastante

prejudicada pela grande alternância de Secretários que vem se seguindo no período dos últimos dois anos.

De qualquer forma, a metodologia utilizada neste trabalho somente nos permite inferir que os critérios adotados para a definição das políticas públicas de esporte e a destinação de recursos físicos e sociais para as mesmas, recaem na decisão dos agentes governamentais que atuam no município, isso porque formulação e implantação de estratégias são de responsabilidade dos gestores municipais, e de acordo com as diretrizes determinadas pela administração municipal. Fato é que a gestão municipal da cidade de São Bernardo, que mantém relação estreita com o governo federal, faz com que o alinhamento com a política pública desenvolvida encontre maior afinidade com os programas de governo voltados à inclusão social, em comparação ao município de São Caetano do Sul, mas uma análise mais profunda das relações institucionais seria necessária para qualquer conclusão neste aspecto.

Parte essencial do planejamento estratégico, os critérios para a destinação de recursos para os diferentes programas e ações das Secretarias de gestão do esporte variam entre as cidades. Observamos o investimento de grande porte em infraestrutura física realizado principalmente em SBC, juntamente com programas e ações para atender diferentes grupos de munícipes e o fortalecimento de entidades de prática presentes na cidade. Já em SCS, observamos uma tradição na priorização do esporte de alto rendimento, e menor atenção aos programas de fomento do esporte e incentivo às práticas de atividade física, considerando-se o potencial econômico existente no município.

Há os que justificam a destinação de recursos públicos para o esporte de competição, pois a manutenção de equipes de alto rendimento disputando torneios importantes em nível nacional tem o poder de atrair público e gerar o desenvolvimento da cultura esportiva no município, que tem como consequência, o aumento do interesse de crianças e jovens na prática do esporte. Contudo, não é o que se observa em SCS, pelo depoimento do próprio gestor responsável pelo setor do esporte de competição. Os gastos são altos e a dificuldade de divulgação dos jogos e torneios, mesmo os de grande porte, não contribui para o aumento de público nas arenas esportivas.

Pelo o que pode ser observado, nesse caso, falta investimento na aquisição e desenvolvimento de atributos de competitividade observados no levantamento teórico deste estudo, principalmente relacionados ao planejamento estratégico, ações colaborativas com outras secretarias, capacitação de funcionários e gestores, programas de retenção como a implantação de um programa de evolução de cargos, carreira e salários e estratégias de

interlocução com o público em potencial. Parcerias com outros organismos públicos, privados e do terceiro setor também se viram eficientes no caso de SBC, porém, muito do que tem sido realizado, ainda depende diretamente da política pública implantada nesta gestão. Nesse sentido, organizações de prática que hoje mantêm atividade no esporte e se viram incorporadas à rede de relacionamentos da SESP, ainda são totalmente dependentes da infraestrutura e atuação direta da Secretaria municipal.

Casos específicos como o ASA SBC, agraciados por patrocínios de grandes empresas estatais como no caso da Caixa Econômica Federal, hoje dependem unicamente de verba pública para sobreviver. O desenvolvimento de programas de fomento visando o aumento da participação popular na modalidade pode contribuir principalmente para agregar valor às ações da Associação, por meio da representatividade junto à comunidade local gerando sustentabilidade. O planejamento estratégico, portanto, deve prever formas de captação de recursos diversos, por exemplo, junto a comerciantes locais, prevendo contribuições mútuas para as partes, incentivando o comércio local por meio de eventos e interlocução entre um maior público local. Além disso, parcerias com outros organismos públicos e privados como universidades da região, que têm interesse em implantar campos de pesquisa e desenvolvimento de conhecimento, possíveis tanto junto aos atletas de competição, como junto à população praticante de atividades físico-esportivas que possam ser atendidas por esse tipo de ações colaborativas.

Ações de colaboração com organizações tidas hoje como ‘concorrentes’, como entidades de prática como o ASA mantidas ou apoiadas por outros municípios, como de São Caetano do Sul, utilizando justamente a conhecida rivalidade entre as equipes de competição dos dois municípios para atrair público e mídia, pensadas no aumento do número de participantes em programas de esporte e atividade física, contribuindo para ambas as cidades e organizações envolvidas, o que poderia gerar resultados efetivos para o desenvolvimento de uma cultura esportiva não só nas cidades, mas na região.

Exemplo positivo de organizações que atuam no desenvolvimento do esporte ou por meio do esporte vem da parte das Instituições de Ensino observadas neste estudo. Por parte da Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, a atuação direta no fomento de uma modalidade esportiva no município, em colaboração com a Secretaria de Esportes, trouxe resultados positivos por um longo período tanto para a Universidade, como para as crianças e adolescentes participantes das escolinhas de modalidade, como para os atletas formados nas equipes de alto rendimento.

Neste caso, além do patrocínio das equipes de Handebol do município, a Universidade ainda investe nas ações conjuntas de diversas áreas de pesquisa e desenvolvimento para a oferta de programas à comunidade, voltadas à melhora das condições de vida da população local. Por outro lado, os desafios impostos pelo mercado para a sustentabilidade das ações da Universidade devem estar atrelados à uma reestruturação administrativa e curricular que permita a diminuição de custos e aumento da qualidade de ensino e prestação de serviços da instituição, ou seja, um melhor desempenho organizacional que garanta a competitividade no mercado de instituições de ensino, com crescente número de organizações que têm apostado na diminuição de preços das mensalidades para atrair estudantes, em detrimento da qualidade do ensino.

Neste sentido, a USCS surge como um bom exemplo de organização que conseguiu se reestruturar em poucos anos frente à esse novo desafio no mercado, apoiado nas contribuições sociais para a comunidade acadêmica e local. A otimização dos recursos financeiros e humanos para a reestruturação administrativa e curricular, com a criação das escolas de conhecimento e módulos comuns de aulas para os primeiros anos da graduação, mostram os efeitos positivos que a reorganização departamental e ações intersetoriais podem trazer para a competitividade da organização.

Além disso, a valorização do profissional e a implantação de um sistema de avaliação foram possíveis na forma do plano de ascensão da carreira, resultado da gestão do orçamento voltado para esse fim. Este modelo pode ser de grande ajuda para a elaboração dos planos de cargos, salário e carreiras que as organizações públicas devem elaborar para o aumento da eficiência e eficácia de suas ações, feito a partir do estabelecimento das ações e objetivos primordiais para o desenvolvimento da USCS, impulsionando a participação mais efetiva de todo o quadro de funcionários.

Por fim, ao analisarmos a atividade da ADC GM, observamos que um propósito claro, infraestrutura, recursos financeiros e boa relação com o público alvo geram grande eficiência na oferta de atividades físico-esportivas a um grande número e variedade de pessoas. Deve-se considerar porém, que trata-se de um caso específico de uma empresa que não precisa se preocupar em atuar na solução de problemas decorrentes da vulnerabilidade social de seu público-alvo, mas há que se observar a eficiência de atendimento, por exemplo, na grande participação alcançada em eventos como as provas pedestres e ciclísticas organizadas durante o ano, e a participação nas equipes de competição mantidas entre os funcionários da empresa.

Neste caso, o exemplo da ADC GM mostra a eficiência que pode ser alcançada pela oferta diversificada e adequada ao seu público alvo, quando há concentração de público e

infraestrutura adequada aos objetivos estabelecidos. Pôde-se observar que esta conjunção de fatores estimula a participação dos praticantes e consumidores dos serviços prestados, a interlocução com esse público, o desenvolvimento de uma cultura esportiva, e o estímulo à atualização constante do funcionário pela exigência do próprio aluno, ou seja, pode ser um indicativo para a reformulação dos programas de fomento à atividade física e ao esporte da SEEST.

Portanto, pelo exposto, verificamos que em termos de competitividade, a gestão pública ainda é determinante para o desenvolvimento da atividade do esporte nos municípios consultados, seja na ação direta, por meio da atuação das Secretarias Municipais, seja na definição de políticas públicas da administração como um todo, e seu relacionamento com órgãos superiores do governo. Fazem parte do cenário de atuação dos gestores públicos, a identificação de demandas nos diferentes âmbitos de atuação do esporte nas cidades, a identificação, interlocução e ações de parceria com organismos privados, e públicos, de diferentes áreas de atuação, para potencializar a atividade destas mesmas organizações, como as Universidades consultadas, entidades de prática esportivas, organizações reguladoras do esporte, e potenciais parceiros comerciais, contribuindo para o desenvolvimento urbano sustentável das cidades.

Em resumo, como contribuições para aplicação nas cidades, este estudo destaca as relações que cercam os principais atributos de competitividade apresentados no esquema teórico (figura 2) que norteou a pesquisa de campo deste trabalho. Para facilitar a identificação dos atributos observados nas práticas das organizações, a figura 4 traz as relações entre os atributos que se apresentaram com maior destaque na pesquisa de campo. Merece destaque a maior presença da gestão pública municipal nas relações colaborativas entre as organizações do esporte em SBC, em comparação à SCS. As relações entre as organizações foi diferenciada pela força das setas de ligação utilizadas na figura.

A figura 4 indica ainda atributos com maior ou menor destaque nas práticas dos stakeholders observados. Atributos como as ações de colaboração, seja na integração de setores e departamentos das organizações, ou ainda, entre outros organismos dos setores, privados, do terceiro setor ou de outras instâncias governamentais, mostraram-se de fundamental importância para o acesso a recursos e processos indicados pela literatura. Por outro lado, as práticas para o equilíbrio competitivo, apontadas como uma das estratégias principais para a competitividade do esporte profissional norteamericano, não são empregadas devido à alta rivalidade esportiva entre os municípios no âmbito do esporte de competição,

indicando a predominância de critérios político-partidários na elaboração de prioridades e estratégias entre gestores públicos.

Nesse sentido, ênfase maior deve ser dada aos processos de captação, retenção, e principalmente, no desenvolvimento de capacidades e habilidades dos profissionais e colaboradores das organizações com atividade no esporte. Este fator mostrou-se especialmente importante para a interlocução com diferentes *stakeholders*, resultando na formação de redes de relacionamentos pessoais e profissionais, base para os processos de atração de parceiros e de elaboração de programas e ações de fomento ao esporte e de desenvolvimento das suas diferentes formas de manifestação.

Ênfase maior também deve ser dada aos potenciais ganhos de competitividade, gerados pelo uso do esporte. Enquanto instrumento de marketing estratégico, tanto para as organizações, como para as cidades, ações do esporte potencializam as relações associadas aos eventos esportivos e o aumento da participação popular no esporte destacados no esquema teórico. Com o maior número de pessoas atendidas, seja pela prática direta, seja pelo consumo de produtos como roupas, acessórios, ou eventos esportivos, maior será a atratividade de parceiros, sejam eles comerciais, da mídia, organizações de regulação do esporte, Universidades, entre outros, possibilitando a diminuição de custos, a geração e transmissão de conhecimento, ou seja, a criação de todo um conjunto de condições que permitam o desenvolvimento do esporte, com ganhos mútuos entre os *stakeholders* envolvidos, e em consequência, para o ambiente das cidades.

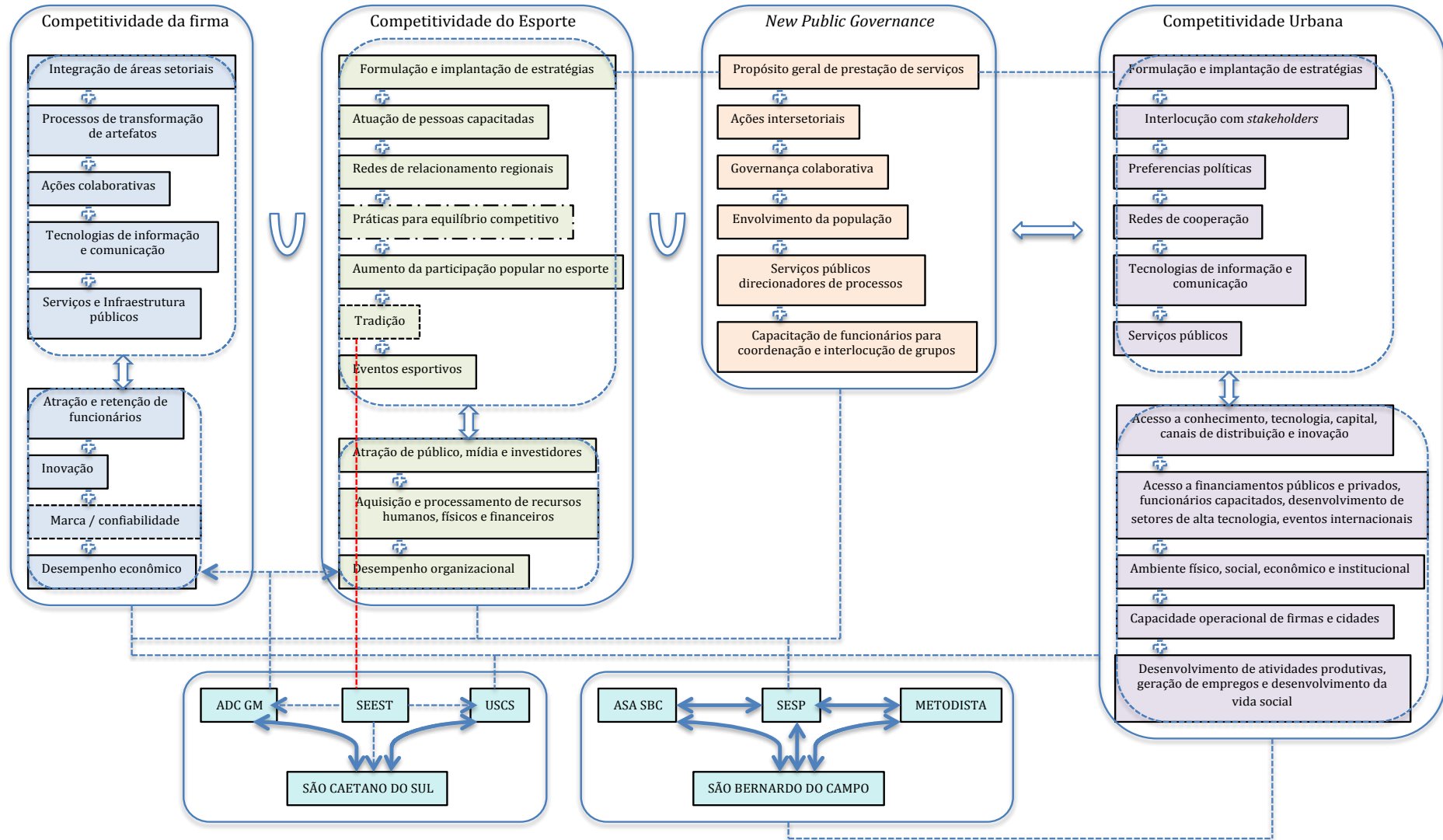


Figura 4: Atributos de competitividade observados na pesquisa de campo. Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO AS CONTRIBUIÇÕES PARA APLICAÇÃO NOS MUNICÍPIOS

Com o objetivo de identificar e analisar os elementos de competitividade no contexto das abordagens da competitividade urbana e do *New Public Governance* no âmbito do esporte em municípios, de modo a verificar sua forma de atuação e sugerir contribuições nas ações esportivas, foi realizada a identificação dos elementos de competitividade relacionados e a análise das formas de atuação de diferentes *stakeholders* com atuação na atividade do esporte dos municípios de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Deste modo, foram considerados no esquema teórico preliminar, os elementos de competitividade observados na literatura, que foram agrupados em quatro grandes grupos: a) da competitividade das firmas e organizações; b) da competitividade do esporte; c) das abordagens do *New Public Governance*; e d) da competitividade das cidades e regiões, aqui denominada competitividade urbana. Em cada um destes grupos, foram identificados os seguintes elementos de competitividade:

a) Competitividade das firmas:

- i. Integração de áreas setoriais
- ii. Desempenho econômico
- iii. Atração e retenção de funcionários
- iv. Processos
- v. Prestação de serviços e infraestrutura do Estado que auxiliam na minimização de custos sociais do desenvolvimento e geração e distribuição de riquezas entre as firmas e os cidadãos
- vi. Tecnologias de informação e comunicação que permitem a transmissão de conhecimento e ações colaborativas

- vii. Ações colaborativas entre diferentes stakeholders que propiciam inovação e mudanças sociais, culturais e econômicas nas cidades

b) Competitividade no esporte

- i. Formulação e implantação de estratégias
- ii. Redes de relacionamento regionais
- iii. Atuação de pessoas qualificadas
- iv. Aquisição e processamento de recursos humanos, físicos e financeiros
- v. Atração de público, mídia e investidores por meio de eventos esportivos
- vi. Aumento da participação popular no esporte
- vii. Atração de parceiros comerciais
- viii. Desempenho organizacional
- ix. Práticas institucionais para equilíbrio competitivo

c) Do modelo do *New Public Governance*

- i. Propósito geral voltado à prestação de serviços
- ii. Ações intersectoriais
- iii. Governança colaborativa
- iv. Capacitação de funcionários e colaboradores para ações de negociação e coordenação
- v. Envolvimento da população para formatação e eficácia dos serviços prestados
- vi. Serviços públicos direcionadores de processos

d) Competitividade urbana

- i. Boas práticas de governança

- ii. Capacidade operacional das firmas e cidades
- iii. Formulação e implantação de estratégias
- iv. Tecnologias de informação e comunicação
- v. Interlocução entre *stakeholders*
- vi. Redes de cooperação
- vii. Confiança política para o acesso a financiamentos públicos e privados, funcionários capacitados, desenvolvimento de setores de alta tecnologia, turismo e eventos internacionais
- viii. Serviços públicos
- ix. Acesso das firmas a conhecimento, tecnologia, capital, canais de distribuição e inovação
- x. Ambiente físico, social, econômico e institucional que favoreçam a atração e retenção de investimentos, desenvolvimento de atividades produtivas, geração de empregos e qualidade de vida.

Destes grupos, a pesquisa de campo mostrou a presença de grande parte dos elementos de competitividade, mas de forma diferenciada entre os *stakeholders* analisados, conforme pôde-se observar nos estudos de caso realizados. O propósito geral das organizações para a prestação de serviços e o conseqüente processo de formulação e implantação de estratégias norteiam a presença mais marcante de um determinado grupo de atributos ou mesmo, a priorização quanto à implantação dos mesmos. As ações colaborativas para o acesso a programas e recursos governamentais, ações para o aumento da participação popular no esporte, a integração setorial, as ações para retenção de funcionários com maior grau de capacitação e desenvolvimento profissional, e o investimento em infraestrutura, aparecem como elementos e práticas importantes verificados pela análise das formas de atuação das organizações.

Pôde-se observar ainda, atributos indicados na literatura que não são constatados na atividade de alguns *stakeholders* analisados e, devido à sua importância, indica-se a sua aplicação nos municípios. Destes atributos, as boas práticas de governança não foram citadas pelos entrevistados. No caso dos programas de capacitação e de ascensão profissional, e o

acesso e investimento em tecnologias de informação e comunicação, aparecem com menor ênfase no discurso de *stakeholders*, mas se mostraram de grande eficácia para a competitividade das organizações como a SESP e a USCS. Além disso, a cultura organizacional e o elemento tradição, não apareceram com destaque entre os elementos de competitividade indicados pela literatura, mas são fatores importantes para a formulação e implantação de estratégias e a confiabilidade das organizações, e apresentaram importante presença no discurso de diferentes gestores entrevistados.

A partir desse conjunto de elementos, foram observadas as possíveis contribuições para a aplicação nos municípios, que dependem não só da presença, mas da utilização coordenada dos atributos de competitividade observados. Por esse motivo, a análise das contribuições de aplicação foi feita de forma relacional entre os elementos de competitividade identificados no esquema teórico preliminar da competitividade.

A pesquisa de campo mostrou que entre os elementos de competitividade relacionados à formulação e desenvolvimento de estratégias observadas pelos gestores consultados, destaca-se a discussão sobre os critérios para a destinação de verbas públicas na gestão municipal de esporte. Não foi observada uma clareza na definição sobre quais ações devem ser privilegiadas, como a implantação do trabalho de alto rendimento esportivo para aumentar a participação popular nos programas de fomento à prática, ou o inverso, a partir de uma boa quantidade de praticantes, buscar parceiros comerciais e de financiamento para a implantação do esporte de alto rendimento para potencializar o esporte em suas diferentes manifestações.

Seja qual for o ponto de partida escolhido, as relações observadas entre os atributos de competitividade no esquema teórico preliminar e a observação em campo nos mostram que, no caso da gestão pública do esporte, a definição das políticas públicas municipais, e a ênfase do papel do esporte dentro de um propósito geral da administração é que vão definir a sua competitividade. A pesquisa mostra que investir em apenas uma forma de manifestação do esporte, diminui o potencial de ganho de competitividade que está embasada nas ações colaborativas entre diferentes *stakeholders* envolvidos, garantindo o acesso a recursos e processos importantes para o desenvolvimento das ações.

Como exemplo, podemos citar os ganhos que o investimento em equipes de alto rendimento esportivo pode trazer para a cidade e diferentes colaboradores, atrelado a um programa de fomento ao esporte. A visibilidade alcançada por atletas e equipes de alta competitividade tem o poder de atrair a atenção do público local para os programas de prática

esportiva e de atividade física, por meio de eventos e torneios, que podem ser utilizados como forma de interlocução com o público em potencial dos programas voltados à formação esportiva e à qualidade de vida, atingindo diferentes faixas etárias e regiões da cidade.

Já uma grande quantidade de munícipes atendidos por diferentes ações de incentivo à prática esportiva, pode servir como fator de atração de mídia e potenciais patrocinadores. Estes podem se utilizar desta relação com o munícipe para divulgar sua imagem, produtos e serviços entre seu público-alvo. Mas para a geração de ganhos para os diferentes *stakeholders* envolvidos, são necessárias ações coordenadas de interlocução para a formulação e implantação das estratégias, pensadas para o acesso a recursos, processos e infraestrutura. No caso dos eventos, a parceria das Secretarias de Esporte com diferentes *stakeholders* como Universidades e Federações e Confederações esportivas, podem contribuir com um suporte técnico e acadêmico para os profissionais envolvidos, e como plataforma para geração de conhecimento.

A ação dos órgãos governamentais também aparece como fundamental para o fornecimento de infraestrutura e recursos sociais para a competitividade de diferentes organizações. O investimento na construção e reforma de espaços direcionados para a implantação e desenvolvimento de eventos e programas surge como gerador de oportunidades como eventos internacionais e em consequência, público e profissionais de outras cidades e países, impulsionando o comércio local, a rede de serviços e a troca de conhecimento e experiências. Além disso, o investimento na reforma de equipamentos esportivos garante maior capacidade de atendimento para programas e projetos, gerando empregos no processo e outras contribuições no âmbito socioeconômico das cidades.

Ações colaborativas entre outros órgãos governamentais e da iniciativa privada também provaram ser eficazes para a competitividade das organizações e das cidades. Como observado na pesquisa de campo, especialmente na cidade de São Bernardo do Campo, as ações da SESP podem funcionar como “porta de entrada” para outros serviços exigidos para a solução de problemas sociais. Ações conjuntas com as Secretarias de Desenvolvimento Econômico, Segurança, Saúde, podem ser benéficas para a interlocução com grupos de munícipes, além de contribuir para ações desenvolvidas por Universidades e Instituições de Ensino, como observado nas colaborações estabelecidas em ambas as cidades, para fomentar ações de extensão universitária junto à comunidade local.

Porém, a ação do poder público deve ser pensada enquanto suporte para o acesso a recursos e processos para o desenvolvimento da competitividade das organizações de forma sustentável, e principalmente, como interlocutor para o estabelecimento das parcerias que tragam benefícios a todos os envolvidos. Para isso, é preciso garantir a capacitação de pessoas com habilidades para a interlocução com diferentes grupos, desenvolver redes de relacionamento pessoais e profissionais, ações regionais de colaboração e troca de informações, governança colaborativa, transparência, adequações nas leis de licitação públicas e de incentivo fiscal para atrair financiamento privado e incentivo às ações de responsabilidade social corporativa.

Sugere-se, portanto, a elaboração de Programas de Ascensão Profissional, em especial em órgãos públicos da administração que mantêm regime de estabilidade de seus funcionários. O programa implantado pela USCS traz um bom indicativo de critérios que podem ser utilizados para a elaboração de planos de cargos, carreira e salários, que as prefeituras deverão implantar brevemente. Ponto fundamental para a reestruturação das ações da SEEST SCS, ações desta natureza podem contribuir efetivamente para a modificação do estado de comodismo que segue como um dos principais focos da baixa eficiência em organizações públicas de serviços. Mas para isso, é necessário um planejamento orçamentário que financie em longo prazo esse tipo de ação, e embora as cidades estejam limitadas pela lei de responsabilidade fiscal, a reorganização administrativa e a governança colaborativa podem trazer bons resultados para a otimização dos recursos do orçamento municipal.

A cultura organizacional e a tradição, não apontados diretamente como elementos de competitividade nos estudos consultados, surgiram como fatores socioambientais e institucionais com evidência na pesquisa de campo, tanto no contexto da gestão pública como nas firmas. Estes aspectos foram observados na cultura de desmotivação dos funcionários da SESP e na eficiência da ADC GM em incentivar a contínua capacitação profissional entre seus funcionários. Nos depoimentos relativos à formulação e desenvolvimento das ações, a tradição surge como fator de direcionamento das políticas públicas de esporte de SCS voltados ao alto rendimento esportivo, nas ações multidisciplinares desenvolvidas pela ADC GM, e com relação aos depoimentos sobre a seriedade no desenvolvimento dos trabalhos dos funcionários da SESP SBC.

Contudo, a tradição pode gerar efeitos positivos como negativos, se não forem encaradas de forma consciente como estratégia para a organização. Nos casos observados, a

tradição foi o critério indicado para o desequilíbrio no investimento entre os programas desenvolvidos. No caso da USCS e da SESP, o elemento é tratado como fator que agrega valor à imagem das organizações. No caso da USCS, ligada à confiabilidade no seu direcionamento à qualificação profissional, e no caso da SESP, à confiabilidade gerada pela seriedade no trabalho dos seus funcionários. Portanto, a tradição pode ser encarada como fator estratégico para atrair novos alunos e parceiros, assumindo, portanto, o papel de atributo de competitividade que pode ser explorado positivamente pelas organizações. Porém, estes casos demonstram a necessidade de elaboração de critérios de avaliação da real contribuição dos elementos de competitividade para a elaboração e implantação de estratégias mais efetivas nas organizações.

Faz-se necessário, por exemplo, o desenvolvimento de instrumentos de medição do impacto nas relações comerciais e de serviços gerado no entorno dos locais-sede de grandes eventos esportivos, para adequações e potencialização de ações como a geração de empregos e eficiência dos serviços públicos. Mas para que isso ocorra, exige-se o desenvolvimento de canais de comunicação eficientes entre os *stakeholders* envolvidos, e nesse sentido, as tecnologias de comunicação e informação podem ser de grande ajuda. A participação da Universidade pode ocorrer no suporte para o desenvolvimento de uma base de conhecimentos mais sólida, e que auxilie mais diretamente na coleta dos dados e evidências que levem ao desenvolvimento da gestão do esporte nas cidades brasileiras. A participação da Universidade pode ainda contribuir para o desenvolvimento e transmissão de conhecimento, divulgação dos resultados positivos que a atividade do esporte pode trazer para os colaboradores e para a cidade.

Para empresas como montadoras de veículos, a utilização do esporte pode contribuir como instrumento de marketing para atingir um público local de forma mais direta. Isto pode ser possível incentivando programas de fomento ao esporte e de inclusão social, como nos programas de oferta de atividades esportivas voltadas ao público adulto, e nas ações integradas das Secretarias de Esporte e da Saúde para o incentivo à prática entre os munícipes que procuram a rede municipal de saúde. Este tipo de ação pode representar uma eficiente forma de interlocução com residentes das cidades que podem compor o público alvo das empresas, gerando uma imagem de empresa responsável socialmente, servindo ainda, como forma de compensação dos potenciais danos ao meio ambiente que seu produto possa trazer.

Em última análise, é preciso focar no desenvolvimento do bem estar da população das cidades. Contudo, para que isso ocorra, é necessário que gestores do setor do esporte possam contar com a maior quantidade de informações para a formulação de estratégias que levem o esporte à competitividade. Como sugestão, indica-se a realização de fóruns para a discussão da gestão do esporte e seu desenvolvimento na região, que poderiam gerar contribuições, contanto que haja a participação de setores responsáveis pelo desenvolvimento econômico, da saúde, da administração dos municípios, a ser coordenado conjuntamente pelos municípios que compõem a região. Talvez seja essa uma possível agenda a ser trabalhada pelo Consórcio Intermunicipal do Grande ABCDMRR, que já tem formalizados grupos de trabalho de diferentes áreas da administração das cidades, potencializando as reais contribuições que os Jogos Olímpicos de 2016 trarão de destaque para o esporte no Brasil.

5.2 CONCLUSÕES GERAIS

Conforme apresentado na subseção 1.4., o presente estudo teve como objetivo geral, identificar e analisar os elementos de competitividade no contexto das abordagens da competitividade urbana e do *New Public Governance* no âmbito do esporte em municípios, de modo a verificar sua forma de atuação e sugerir contribuições nas ações esportivas.

Conclui-se que os atributos de competitividade observados na literatura variam muito entre as organizações analisadas, e conseqüentemente na presença e grau de desenvolvimento do esporte nos municípios observados. Esta afirmação pôde ser verificada nos diferentes focos de atuação e natureza das entidades e organizações observadas, como por exemplo, na diferenciação encontrada entre os órgãos responsáveis pela formulação e implantação de políticas públicas de esporte nos municípios de SBC e SCS.

Para identificar os elementos de competitividade, geral e no esporte, que fazem interface com as abordagens do *New Public Governance*, primeiro objetivo específico deste estudo, foi realizado um levantamento das publicações disponíveis nas bases de dados da CAPES, relacionados aos termos “*competitiveness*” e “*sport management*”. Contudo, foi encontrado apenas um estudo na época do levantamento, relacionado a esses dois termos de pesquisa. Em contrapartida, verificou-se que grande material de estudo está disponível no que se refere aos termos “*competitiveness*”, “*urban competitiveness*”, voltadas ao desenvolvimento do esporte,

mas neste último caso, muito relacionado ao desempenho esportivo, evidenciando também uma confusão conceitual estabelecida, e dessa forma, houve a necessidade da convergência de diferentes contextos de investigação da competitividade para o alcance dos objetivos traçados.

Observou-se nesse primeiro estágio de pesquisa, a falta de uma base de conhecimentos relativa à gestão do esporte no que se refere a elementos que contribuam para a competitividade do esporte e por meio do esporte, para seus diferentes âmbitos de influência. Nesse sentido, conclui-se que os motivos podem estar atrelados à confusão conceitual que envolve o termo competitividade e o alcance de resultados, sobretudo no alto rendimento esportivo, e pela gestão do esporte se configurar um desafio multidisciplinar para seu estudo e desenvolvimento. Contudo, o tema ganha especial importância quando observadas a influência do esporte na diminuição dos custos sociais do desenvolvimento urbano das cidades, bem como o potencial de desenvolvimento econômico que pode trazer para as mesmas.

Por esses motivos esta pesquisa foi direcionada à investigação da competitividade que afeta a atuação de organizações públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos, inseridas no contexto dos municípios analisados. À luz do *New Public Governace*, modelo de governança que vem do âmbito da gestão pública, esta investigação procurou trazer contribuições para a gestão do esporte, por se tratar da prestação de serviços, públicos ou privados, que exigem ações multidisciplinares e colaborativas entre diferentes órgãos, e com potencial de contribuições sociais, econômicas, culturais, ambientais e institucionais.

O esquema teórico concebido por meio da revisão da literatura realizada, buscando contemplar o segundo objetivo específico traçado neste trabalho, mostra a intrincada rede de relacionamentos, existentes entre os diversos atributos observados na pesquisa inicial. Observa-se, porém, que o esquema elaborado por meio desta investigação representa um primeiro protótipo que busca auxiliar a elaboração de estudos futuros relativos à competitividade na gestão das diferentes organizações com atividade no esporte nos municípios brasileiros. Este processo de desenvolvimento de competitividade exige o aumento da produção científica no âmbito da gestão do esporte mais especificamente, já que muitos dos atributos que compuseram o esquema teórico vêm da convergência de estudos outras áreas correlatas.

Porém, foi possível identificar atributos essenciais para a competitividade de organizações do esporte, mas que são de certo modo, negligenciados ou não acessíveis pelos *stakeholders* analisados. As causas e consequências dessas limitações à competitividade no setor do esporte podem ser identificadas e equalizadas por meio do aprofundamento das discussões embasadas

por dados colhidos da atuação prática de organizações do esporte, em congruência com a observação de boas práticas existentes em áreas correlatas.

O terceiro objetivo específico estabelecido para esta pesquisa indica a análise dos *stakeholders* com atuação no esporte nos municípios, e as formas de atuação relacionadas à competitividade, feitas a partir do esquema teórico concebido. Nesse sentido podemos concluir que existe um grande interesse entre os gestores consultados, na busca por dados concretos que auxiliem a competitividade das organizações investigadas, já que todos os entrevistados relataram a relevância prática que este tipo de investigação pode trazer para as suas práticas. Contudo, esta foi uma condição observada entre *stakeholders* que já possuem um forte entendimento das contribuições que a atividade do esporte pode trazer para os objetivos buscados em suas ações.

Entre as contribuições que este trabalho pode trazer para as cidades investigadas, em termos de competitividade no setor do esporte, seguindo o quarto objetivo específico deste estudo, vem da observação de que, é necessário produzir conteúdo e instrumentos que permitam avaliar e divulgar o potencial de contribuição do esporte para as organizações de diferentes áreas de atuação, e principalmente, o resultado deste processo para o desenvolvimento de um ambiente propício à maior competitividade das cidades. Isto porque, além dos gestores de organizações que atuam mais diretamente com e para a atividade do esporte, potenciais parceiros das organizações analisadas que poderiam trazer benefícios para a comunidade das cidades e para a atividade do esporte, não demonstraram real interesse neste tipo de investigação. Patrocinadores em potencial de equipes de competição e programas de incentivo à prática, ainda hoje têm dificuldade em visualizar a relação custo-benefício que a parceria com organizações envolvidas com a prática e desenvolvimento do esporte poderia trazer de forma mútua.

Sendo assim, concluímos que a competitividade da gestão do esporte em municípios ainda é insipiente, mas com grande potencial para desenvolvimento, desde que as ações colaborativas sejam estabelecidas, não só na atuação prática dos gestores, bem como na produção científica de bases mais concretas para a gestão do esporte no Brasil. Concluímos ainda que, quanto às contribuições para a aplicação, os maiores desafios estão relacionados à otimização dos recursos de que as cidades dispõem, sejam eles de natureza física, de conhecimento, ou mesmo às características geográficas e socioeconômicas que as identificam, e nesse sentido, a gestão do esporte nos municípios pode atuar como uma ferramenta importante para o desenvolvimento sustentável das cidades brasileiras.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo qualitativo, muitas das informações disponíveis concentram-se na percepção empírica dos gestores. Faltam dados e base teórica mais robusta para uma avaliação mais profunda do real impacto da gestão do esporte no cotidiano das pessoas, das organizações e das cidades, principalmente no contexto brasileiro. Também por isso, foi encontrada grande dificuldade para a realização de um maior número de entrevistas com uma maior variedade de empresas, em especial no setor privado, pela falta de clareza das possibilidades de ganho de competitividade por meio de ações na área do esporte. Também o acesso a gestores públicos com agendas comprometidas pelo calendário de preparação para os Jogos Abertos do Interior limitaram o acesso a gestores com maior poder de decisão na Secretaria de Esportes e Turismo de SCS.

Além disso, foram feitos contatos com o Consórcio Intermunicipal do Grande ABCDMRR (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra), CELAFISCS (Centro de pesquisa em atividade física de São Caetano do Sul), Scânia (fábrica do sector automotivo), mas não foi possível conciliar a agenda dos profissionais que realmente teriam condições de fornecer informações relevantes para esse trabalho.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para a replicabilidade deste estudo, sugere-se que inicialmente, para a seleção dos *stakeholders* com atividade no esporte nos municípios, seja observada a cultura esportiva local. Quais manifestações do esporte são mais evidentes nas cidades, ou seja, se há grande destaque para o esporte de alto rendimento esportivo, ou para o esporte de participação; se há histórico de alguma entidade de prática no desenvolvimento de modalidades esportivas específicas, ou ainda, se existem demandas reconhecidas por programas de incentivo à atividade física, voltadas ao desenvolvimento do bem-estar social ou da saúde, por parte de organizações públicas, privadas ou do terceiro setor estabelecidas no município.

Empresas privadas que fazem uso do esporte como estratégia para a competitividade, seja por meio de programas de garantia da saúde do trabalhador, ou por meio de patrocínios

esportivos, e a presença e atuação de Instituições de ensino e pesquisa que desenvolvem ações ligadas ao esporte e atividade física, também podem ser consideradas *stakeholders* potenciais para o estudo. Contudo, a observação da organização administrativa da gestão pública local é de especial importância para a observação das diretrizes para a elaboração e desenvolvimento de políticas públicas que garantam a competitividade do município para atrair residentes, visitantes, empresas e organizações da iniciativa privada, além de sua capacidade para estabelecer ações colaborativas entre as diferentes Secretarias municipais e outros órgãos governamentais para a obtenção de recursos e preferências políticas para o desenvolvimento de políticas públicas de esporte no município.

Importante também, a observação no contexto regional em que o município está inserido, como referencia ao ambiente de competitividade no setor do esporte que a cidade e as organizações analisadas estão inseridas. Esta observação também é essencial para a observação das redes de relacionamento regional existente (ou não), visando a possibilidade de elaboração e desenvolvimento de ações integradas para o aumento da competitividade regional do setor do esporte.

Recomenda-se a elaboração de estudos com um maior número de cidades para a observação de um quadro mais amplo da competitividade da gestão do esporte em municípios brasileiros, considerando-se a grande variedade de culturas e níveis de desenvolvimento sociocultural que caracterizam as cidades no território brasileiro. A observação de um maior número e variedade de entidades de prática, organizações públicas, privadas e do terceiro setor, que possibilitem a elaboração de instrumentos de avaliação e dados que comprovem a real contribuição da atividade do esporte nos municípios, nos diferentes âmbitos de influência do esporte, no econômico, social, cultural e da saúde dos munícipes, e seu resultado na competitividade das cidades, visando a construção de uma base mais sólida de conhecimentos da gestão do esporte garantindo assim, o seu desenvolvimento de forma sustentável.

6 REFERÊNCIAS

ADCROFT, A.; TECKMAN, J. Theories, Concepts and the Rugby World Cup: using management to understand sport. *Management Decision*, v. 46. n. 4, p. 600-625, 2008.

ÄIJAÄLÄ, K. Expert Meeting on the Competitive Public Employer Project. 2001, Paris. Public Sector – An Employer of Choice? *Report on the Competitive Public Employer Project*. 2002. Disponível em: <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>. Acesso em 20 setembro de 2013.

ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O, P. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 6, n.1. p. 1-20, jan./jun. 2007.

AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, v.26, n.1. p. 45-61, 2004.

ANCA, H. Literature Review of the Evolution of Competitiveness Concept. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, v.1, n.1. p. 41-46, 2006.

AVELLA, L.; FERNANDEZ, E.; VAZQUEZ, C. J. Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, v. 72, n. 2, p. 139-157, 2001.

AZEVEDO, M. A. O.; GOMES, A. Competitividade e inclusão social por meio do esporte. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*. Florianópolis, v. 33, n.3, p. 589-603, jul./set. 2011.

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. The global “war for talent”. *Journal of International Management*, v. 15, n. 3, p. 273-285, 2009.

BEZES, P.; DEMAZIÈRE, T. L.; PARADEISE, C.; NORMAND, R.; BENAMOUZIG, D.; PIERRU, F.; EVETTS, J. New public management and professional in the public sector. What new patterns beyond opposition? *Sociologie du travail*, 52p. (2012).

BINGHAM, L.; NABATCHI, T.; O'LEARY, R. The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public administration review*, v. 65, n. 5, p. 547-558, 2005.

- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.
- CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NIJKAMP, P. Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, v.18, n. 2. p. 65–82. 2011.
- CERRATO, D.; DEPPERU, D. Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *The Multinational Business Review*, v.29, n.4. p. 311-331. 2011.
- CHEUNG, A. Public governance reform in Hong Kong: rebuilding trust and governability. *International Journal of Public Sector Management*, v.26, n.5. 421-436 p. 2013.
- CHORIANOPOULOS, I.; PAGONIS T.; KOUKOULAS, S.; DRYMONITI S. Planning, competitiveness and sprawl in the Mediterranean city: The case of Athens. *Cities*, v.27, n.4. p. 249-259. 2010.
- CALLANAN, M. Institutionalizing participation and governance? New participative structures in local government in Ireland. *Public Administration*, v. 83, n. 4, p. 909-929, 2005.
- CLARKSON, M. B. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117, 1995.
- DE SAÁ GUERRA, Y.; GONZÁLEZ, J. M.; MONTESDEOCA, S. S.; RUIZ, D. R.; GARCÍA-RODRIGUES, A.; GARCÍA-MANSO, J. M. A model for competitiveness level analysis in sports competitions: Application to basketball. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, v. 391, n. 10, p. 2997-3004, 2012.
- EVANS, D.; SMITH, A. The Internet and Competitive Advantage: A Study of Australia's Four Premier Professional Sporting Leagues. *Sport Management Review*, n.7. p. 27-56. 2004.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D. Good Boards are Strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, n.26. p. 67-80. 2012.
- FLAGESTAD, A.; HOPE, C. A. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, n.22. p. 445-461. 2001.
- FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 1999.
- HIBBARD, D. R.; BUHRMESTER, D. Competitiveness, Gender, and Adjustments Among Adolescents. *Sex Roles*, n.63. p.142-424, 2010.
- IRWIN, R. L.; SUTTON, W. A. Ticket Sales Coaching Innovation: A Few Pages from Paul Brown's Playbook. *Sport Marketing Quarterly*, v. 20, n. 2, 2011.
- JIANG, Y.; SHEN, J. Measuring the urban competitiveness of Chinese cities in 2000. *Cities*, n.27. p.307-314. 2010.
- JIANG, Y.; SHEN, J. Wheighting for what? A comparison of two weighting methods for measuring urban competitiveness. *Habitat Internacional*, n.38. p.167-174. 2013.
- KRESL, P.; SINGH, B. Urban Competitiveness and US Metropolitan Centres. *Urban Studies*, v.40, n. 2, p. 239-254. 2011.
- LEFEBVRE, S.; ROULT, R. Formula One's new urban economies. *Cities*, n. 28. p. 330-339. 2011.
- LUCHNER, A. F.; HOUSTON, J. M.; WALKER, C.; HOUSTON, M. A. Exploring the relationship between two forms of narcissism and competitiveness. *Personality and Individual Differences*, n.51, p.779-782. 2011.
- MACKINTOSH, C.; COOKSON, G.; GRIGGS, G. Reflections on the PING! Table tennis initiative: Lessons and new directions for sports development? *International Journal of Public Sector Management*, v. 27, n. 2, p. 128-139, 2014.
- MANZANO, N. Competitividad entre metropolis de América Latina. *Revista Eure*, v.35, n.106, p.51-78. 2009.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. Atlas, 2009.
- MENDOZA, E.C.; JURADO, I. O.; CONTIGIANI, A. Z. Competitividad urbana en México: una propuesta de medición. *Revista Eure*, v.35, n. 106, p.79-99 .2009.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications, 1994.

MUDRACK, P. E.; BLOODGOOD, J. M.; TURNLEY, W. H. Some Ethical Implications of Individual Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, n.108, p.347-359. 2012.

MUSTERD, S.; GRITSAI, O. The creative knowledge city in Europe: Structural conditions and urban policy strategies for competitive cities. *European Urban and Regional Studies*, v. 20, n. 3, p. 343-359, 2013.

OSBORNE, S.; RADNOR, Z.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-dominant Approach. *American Review of Public Administration*. v.43, n. 2, p.135-158. 2012.

ROSEMBLOOM, D. Reflections on “Public Administrative Theory and the Separation of Powers”. *American Review of Public Administration*, v. 43, n.4, p. 381-396. 2013.

SCHUBERT, T. Empirical observations on New Public Management to increase efficiency in public research-Boon ou bane? *Research Policy*, n.38. p.1225-1234. 2009.

SHILBURY, D. Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, n.26, p.1-10. 2012.

SILTALA, J. New Public Management: The Evidence-Based Worst Practice? *Administration and Society*, v.45, n. 4. p.468-493. 2013.

SLACK, T. From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. *Journal of Sport Management*, n.10, p.97-105.1996.

SOEBBING, B. P.; MASON, D. S. Managing legitimacy and uncertainty in professional team sport: the NBA's draft lottery. *Team Performance Management*, v.15, n. 3/4, p. 141-157, 2009.

TUBINO, M. J. G. *Dimensões Sociais do Esporte*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992.

VAN DEN BERG, L.; BRAUN, E. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organism Capacity. *Urban Studies*, v.36, n. 5-6, p.987-999. 1999.

WINAND, M.; RIHOUX, B.; QUALIZZA, D.; ZINTZ, T. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: an International Journal*, v.1, n.3, p.234-251. 2011.

WONG, S.; TANG, B.; VAN HOREN, B. Strategic urban management in China: A case study of Guangzhou Development District. *Habitat International*, v. 30, n. 3, p. 645-667, 2006.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.46, n.3, p.796-816. 2012.

XIAOYAN, X.; CHALIP, L. Effects of hosting a sport event on destination brand: a test of co-branding and match-ups models. *Sport Management Review*, n.9, p. 49-78. 2006.

XU, J.; YEH, A. G. Guangzhou. *Cities*, v. 20, n. 5, p. 361-374, 2003.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: *Bookman*. 4ª ed. p.248. 2010.

YU, T.; GU, C.; CHEN, X. External sources of urban competitive advantages in China. *Chinese Geographical Science*, v.15, n.2, p.95-102. 2005.

YUNIS, M. M.; KOONG, K. S.; LIU, L. C.; KWAN, R.; TSANG, P. ICT maturity as a driver to global competitiveness: a national level analysis. *International Journal of Accounting and Information Management*, v. 20, n. 3, p. 255-281, 2012.

<http://www.uscs.edu.br/sobreauscs/auniversidade.php>

http://www.uscs.edu.br/downloads/relatorio_extensao_2008_2012.pdf

<http://portal.metodista.br/sobre/missao-visao-e-valores/>

<http://www.adcgmscs.com.br>

<http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br>

<http://www.saobernardo.sp.gov.br>

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354870&search=sao-paulo|sao-bernardo-do-campo>

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354880&search=sao-paulo|sao-caetano-do-sul>