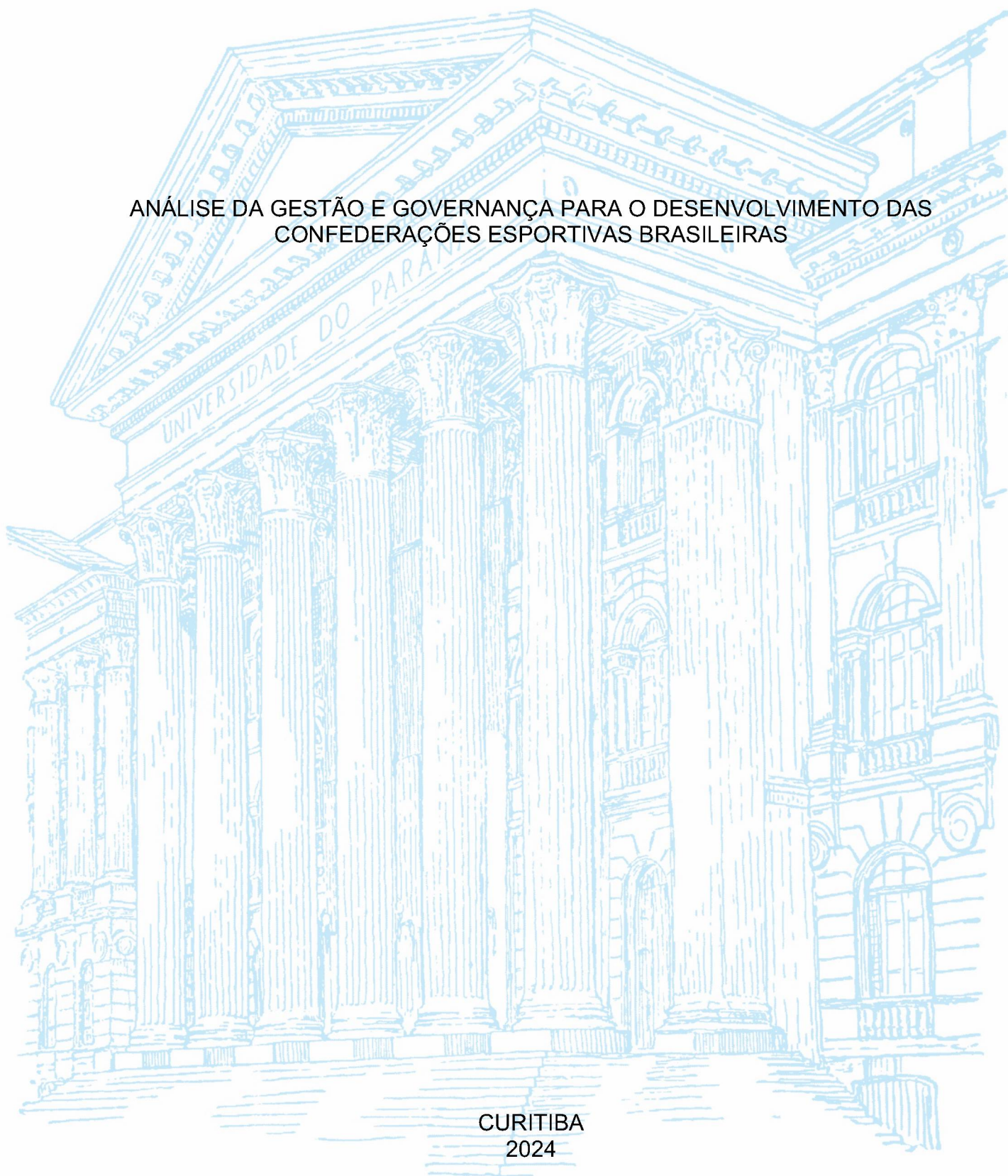


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUSTAVO BAVARESCO

ANÁLISE DA GESTÃO E GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

CURITIBA
2024



GUSTAVO BAVARESCO

ANÁLISE DA GESTÃO E GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri

Coorientador: Prof. Dr. Thiago de Oliveira Santos

CURITIBA
2024

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

Bavaresco, Gustavo.

Análise da gestão e governança para o desenvolvimento das confederações esportivas brasileiras. / Gustavo Bavaresco. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri.

Coorientador: Prof. Dr. Thiago Santos.

1. Transparência dos Gastos. 2. Prestação de contas. 3. Olimpíadas – Aspectos políticos. 4. Corrupção administrativa. 5. Gestão Desportiva. 6. Desempenho - Avaliação. 7. Atletas. I. Mezzadri, Fernando Marinho, 1968-. II. Santos, Thiago. III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Educação Física. IV. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação EDUCAÇÃO FÍSICA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **GUSTAVO BAVARESCO** intitulada: **ANÁLISE DA GESTÃO E GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS**, sob orientação do Prof. Dr. FERNANDO MARINHO MEZZADRI, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

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

Curitiba, 30 de Agosto de 2024.

Assinatura Eletrônica

18/10/2024 15:39:31.0

FERNANDO MARINHO MEZZADRI
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

30/08/2024 15:22:39.0

ALFREDO CESAR ANTUNES
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA)

Assinatura Eletrônica

30/08/2024 21:29:38.0

CARLOS AUGUSTO MULATINHO DE QUEIROZ PEDROSO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO)

Assinatura Eletrônica

02/09/2024 09:39:29.0

FERNANDO RENATO CAVICHIOLLI
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Aos meus pais, Atilio Bavaresco e Isolda Bavaresco, por todo apoio e amor que me proporcionam. Pelo apoio e brincadeiras, aos meus irmãos, Fábio Bavaresco e Gilmar Bavaresco. Aos meus sobrinhos, que deste exemplo surjam melhores trabalhos.

AGRADECIMENTOS

Apesar da jornada longa e solitária enfrentada pelo investigador, além de uma pandemia pelo caminho, nada é alcançado sem o apoio incondicional daqueles que nos cercam. É, portanto, o momento de expressar gratidão a todos os "GIGANTES" que ofereceram seus ombros para que eu pudesse encontrar sustentação nos momentos mais desafiadores desta caminhada.

Início os agradecimentos com muita sinceridade, franqueza e admiração ao Prof. Doutor Fernando Marinho Mezzadri, pela cuidadosa e coerente condução deste trabalho como orientador, por ter me proporcionado grandes momentos, juntamente com muitos desafios e incentivos, pelas suas críticas construtivas e reflexões ao longo do percurso, pelo seu apoio nos eventos científicos, confiança demonstrada e disponibilidade, pelo seu acolhimento acalorado nesta universidade (UFPR) geradora de ensinamentos. A todos os momentos que esteve presente com uma relação de amizade e profissionalismo, por sua confiança, cordialidade, aconselhamento, suporte e, principalmente, pelas oportunidades que o senhor oferece a nós alunos. A cada conversa é um aprendizado e espero continuar aprendendo com o senhor! Meus sinceros agradecimentos ao senhor a quem muito respeito e estimo.

Ao Prof. Doutor Thiago Santos, pelo prestimoso contributo e disponibilidade na coorientação desta tese; pela partilha de conhecimento, seus ensinamentos, incentivos, disponibilidade (ainda que eu o perturbe dia sim e dia sim, risos) e contributo para com esta tese que, certamente, me ajudarão a ser um melhor profissional, além da amizade gerada e momentos de convívio com muita conversa de bar.

Ao Prof. Doutor Geoff Dickson, ao qual tive a oportunidade de realizar o doutorado sanduíche, por toda a atenção e apoio incondicional durante a minha estadia na La Trobe University - Austrália. Do seu profissionalismo que ajudou com meu amadurecimento pessoal e profissional; pela confiança e por ter aceitado participar desse processo formativo. Diante de tantos obstáculos encontrados o senhor fez da minha estadia um lugar melhor. Tenho enorme admiração pelo senhor.

A todos os professores e servidores da UFPR, pelo imprescindível apoio e disponibilidade em ajudar, em especial ao secretário do Programa de Pós-graduação, Rodrigo Waki, pelo seu excelente profissionalismo, por sua constante disposição e

cordialidade na resolução dos mais diversos conflitos ou prestação de informações, um agradecimento especial.

Não poderia deixar de agradecer ao corpo docente da Fadeup, da qual sinto muito orgulho de ter tido a oportunidade de ser um dos seus estudantes. À Profa. Doutora Maria José Carvalho, que me acolheu como orientando de mestrado, por suas críticas construtivas ao trabalho, suas reflexões e relação de amizade e profissionalismo gerados, que me fizeram crescer para além das quatro paredes da sala de aula, aos momentos de convívio, aos ensinamentos constantes, além de minha admiração e respeito. Muito obrigado Professora!

Aos professores da graduação que não mediaram esforços para que os alunos se apaixonassem cada vez mais pela profissão que escolheram, além da sua contribuição para chegar até aqui. Meu agradecimento especial aos Professores Ricardo Lemes da Rosa, Paulo Barros, João Eloir, Adriano Akira Ferreira Hino e todo o corpo docente do curso de Educação Física da PUCPR.

Aos amigos que a Educação Física me proporcionou para além dos campos, quadras e paredes, aos amigos portugueses, aos amigos na estadia do doutorado sanduíche, aos amigos brasileiros em Porto e na Fadeup, a minha turma de mestrado em Gestão Desportiva, aos que fizeram parte deste percurso reduzindo as dificuldades e aumentando a esperança, meu sincero agradecimento. Aos meus amigos e colegas que tive o prazer de conhecer no mestrado no Gabinete de Gestão Desportiva e da Fadeup, Gustavo Paípe, Renato Oliveira, Matheus Lara, Alinne Marques, Marcos Barros Filho, Yves Miranda, por todos os momentos de convívio e aprendizagem partilhados, pela parceria nos trabalhos, ensinamentos, colaboração nos estudos e é claro nas risadas.

Ao falar de amigos, a UFPR pode me proporcionar amigos que nem imaginaria ter, pessoas loucas (sim loucas em todos os sentidos), apaixonadas pelo que fazem, pessoas profissionais, mas além de tudo pessoas que pude contar em bons e maus momentos, que me ouviram e tive o privilégio de ser ouvido. Pessoas que levo comigo para toda a vida; houve inúmeros momentos compartilhados, entre esses momentos, estavam lá o Marcelo Oliveira Leite, João Moretti de Souza, Kaio Zamboni, Philippe Camargo, Carla Tagliari, Sabrina Furtado, Natasha Santos Lise, Suelen Barboza Eiras de Castro (um agradecimento especial a Suelen, pelas conversas, incentivos e ajuda com a tese) e, claro, sem deixar de dizer a toda a equipe do Instituto de Pesquisa da Inteligência Esportiva (IPIE), ao qual sinto muito orgulho de fazer parte, equipe

altamente engajada e profissional, exemplares no que fazem, instituto que pude muito aprender, compartilhar e crescer.

Agradeço ao senhor Arildo Pançolin e a senhora Odete Marcelino, por toda a parceria, o carinho, a compreensão, pelo constante apoio e por me proporcionarem uma das pessoas mais importantes para mim, Suelen Marcelino Pançolin, que desde o início me incentivou e deu forças para conclusão desta jornada, apoiou-me incondicionalmente, teve compreensão e encorajou-me desde o início deste percurso, por suportar meus defeitos, tolerar meus humores e, principalmente, sempre esteve ali quando eu encontrava momentos de dificuldade.

Não posso deixar de citar os meus tesouros, meus pais, Atilio Bavaresco e Isolda Bavaresco, pelo apoio incondicional, sempre procurando me alegrar em momentos difíceis, mantendo-me firme diante dos obstáculos, proporcionando-me ensinamentos e sem suas palavras seria impossível chegar até aqui. Aguentou meus desabafos, minhas angústias, e que nunca mediram esforços para me proporcionar tudo o que sou hoje como pessoa. Não encontro palavras singelas para expressar a minha gratidão. Dedico a vocês este trabalho, pois sem o vosso amor eu nada seria.

Aos meus irmãos, Gilmar Bavaresco e Fábio Bavaresco, e vossas famílias, pois sem vocês eu não teria com quem discutir e nem realizar brincadeiras, e pelo incondicional apoio durante toda a minha jornada acadêmica.

O meu **MUITO OBRIGADO** a **TODOS** que, direta ou indiretamente contribuíram para que este estudo passasse de projeto para tese de doutorado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (Capes) - Código de Financiamento 001.

“Se enxerguei mais longe, foi porque me apoiei sobre os ombros de gigantes”

Isaac Newton (1643-1727)

RESUMO

Nos últimos anos as entidades nacionais de administração do esporte brasileiro passam por mudanças de gestão. Em decorrência à negligência, à corrupção e à má gestão organizacional, estas entidades passaram a ser mais observadas, tanto pela sociedade quanto por órgãos reguladores. Nesta investigação pretendeu-se abordar a percepção dos atletas referente à gestão e governança das confederações olímpicas esportivas brasileiras, entende-se que estas entidades atentam ao caminho de se profissionalizar ao longo dos anos. Assim, a denominada governança aparece para auxiliar as entidades no âmbito da gestão. Ainda que, a partir da legislação brasileira, exista a obrigação destas entidades serem mais transparentes e a prestarem contas de suas ações, há a finalidade de construir, gerir, administrar, apoiar e desenvolver o esporte com qualidade para a população. Em meio a isso, trabalhando com a ideia de estabelecer uma conexão entre gestão e governança e, por meio do levantamento da literatura, estabeleceu-se como hipótese perante a gestão de desempenho, uma relação positiva para a transparência e a prestação de contas à percepção de atletas, assim afetando as confederações esportivas brasileiras. Entende-se que os atletas são uma das partes interessadas e necessitam de apoio da entidade pela qual são filiados. Nesse sentido, traçou-se como objetivo de pesquisa analisar, por meio da percepção de atletas, como a gestão de desempenho impacta na transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras. Este estudo foi realizado a partir de um processo múltiplo contando com uma característica de pesquisa quantitativa. Utilizou-se recursos estatísticos (Equações de Estimativas Generalizadas; Análise Fatorial Confirmatória; Modelo de Equações estruturais) para ir de encontro aos resultados e efetuou a coleta de dados baseando-se em dois questionários, o primeiro referente à transparência e prestação de contas das confederações olímpicas (com dados de 2015 a 2021, exceto o ano de 2020, pela pandemia que impossibilitou a coleta destes dados) e o segundo questionário, medido com uma escala do tipo Likert (com 1.230 respostas validadas) referente à gestão e governança das confederações sob a percepção de atletas. O desenvolvimento da tese, por meio dos dados obtidos, corroborou a hipótese levantada. Isso porque foi observada a relação entre a gestão, a transparência e prestação de contas das confederações como sendo positiva sob a percepção dos atletas. Ademais, ao longo do período analisado observou-se que a transparência e a prestação de contas tiveram certa evolução positiva. A governança visa gerar benefícios para a organização, uma vez que atua englobando os conceitos de direção, controle e regulamentação no processo de gestão da entidade, além de políticas e estratégias que podem ser seguidas por seus membros e demais envolvidos. A presente tese se constitui como um documento relevante para todas as partes interessadas das confederações, a exemplo, gestores, atletas e os decisores políticos, bem como para a academia. O conhecimento desta investigação é baseado em evidências científicas que poderão contribuir para a melhoria da gestão e governança destas entidades, bem como políticas públicas esportivas que podem contribuir para o desenvolvimento do esporte nacional. Implicações para a gestão e governança das confederações, limitações e direções para futuras pesquisas são discutidas a partir dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Transparência. Prestação de contas. Confederações olímpicas brasileiras. Atletas. Gestão de desempenho.

ABSTRACT

In recent years, Brazil's national sports governing bodies have undergone management changes. As a result of negligence, corruption, and poor organizational management, these entities have come under greater scrutiny, both by society and by regulatory bodies. This study looks at athletes' perceptions of the management and governance of National Sport Organizations (NSO) - Brazilian National Olympic Federations, it is understood that these entities have tried to professionalize themselves over the years. Thus, what is known as governance appears to help organizations in the management sphere. Although under Brazilian law these organizations are obliged to be more transparent and accountable for their actions, there is the aim of building, managing, supporting, and developing quality sports for the population. In the face of these aspects, working with the idea of establishing a connection between management and governance and based on a preliminary literature review, established a hypothesis regarding performance management, a positive relationship for transparency and accountability to the perception of athletes, consequently affecting the NSOs. Understanding that athletes are one of the stakeholders and need support from the entity to which they belong. In this sense, the research aim is to analyze, through the perception of athletes, how performance management impacts the transparency and accountability of Brazilian NSOs. This study, carried out from a multi-step process with a quantitative research characteristic, used statistical resources (Generalized Estimating Equations; Confirmatory Factor Analysis; Structural Equation Model) to find the results, and collected data from two questionnaires. The first referred to the transparency and accountability of the Brazilian NSOs - Olympic Confederations - (with data from 2015 to 2021, except for 2020 due to the pandemic which made it impossible to collect this data), and the second questionnaire, measured with a Likert-type scale (with 1.230 validated answers) referring to the management and governance of the Confederations from the perception of athletes. The development of the thesis, through the data obtained, corroborated the hypothesis raised. This is because, the relationship between the Olympic Confederations' management, transparency, and accountability was found to be positive from the athletes' point of view. In addition, over the period analyzed, it was observed that transparency and accountability had a certain positive evolution. The governance aims to generate benefits for the organization since it encompasses the concepts of direction, control, and regulation in the entity's management process, as well as policies and strategies that can be followed by its members and other stakeholders. This thesis is a relevant document for all Confederations' stakeholders, such as managers, athletes, and political decision-makers, as well as for the academy. The knowledge from this research is based on scientific evidence that can contribute to improving the management and governance of these organizations, as well as public sports policies that can contribute to the development of national sport. Implications for the management and governance of the Confederations, limitations, and directions for future research are discussed based on the results obtained.

Keywords: Transparency. Accountability. Brazilian National Olympic Federations. Athletes. Performance management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA OLÍMPICO	28
FIGURA 2 – MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE BRASILEIRO	33
FIGURA 3 – MODELO QUE APRESENTA A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO INDIVIDUAL E NACIONAL	49
FIGURA 4 – MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	75
FIGURA 5 – MODELO CONCEITUAL.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TRANSPARÊNCIA, PRESTAÇÃO DE CONTAS E ESCORE GLOBAL DE BOA GOVERNANÇA: 2015-2021	93
GRÁFICO 2 – DIMENSÕES DA TRANSPARÊNCIA	94
GRÁFICO 3 – DIMENSÕES DA PRESTAÇÃO DE CONTAS	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRITÉRIOS E VALORES – LEI Nº 12.395/2011	37
QUADRO 2 – FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DO ALTO RENDIMENTO	38
QUADRO 3 – LISTA DE CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS ESPORTIVAS OLÍMPICAS LIGADAS AO COB	79
QUADRO 4 – DIMENSÕES TRADUZIDAS E ATUALIZADAS.....	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INDICADORES RELACIONADOS AO DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO.....	40
TABELA 2 – MODELO DE MEDIÇÃO RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	98
TABELA 3 – VALIDADES CONVERGENTE E DISCRIMINANTE DO MODELO DE MEDIÇÃO DE PRIMEIRA ORDEM	100
TABELA 4 – ÍNDICES DE AJUSTE DE MEDIÇÃO PARA O MODELO ESTRUTURAL.....	100
TABELA 5 – MODELO DE MEDIÇÃO DE SEGUNDA ORDEM RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	102
TABELA 6 – VALIDADES CONVERGENTES E DISCRIMINANTES PARA O MODELO DE MEDIÇÃO DE SEGUNDA ORDEM	102
TABELA 7 – MODELO DE MEDIÇÃO RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise fatorial confirmatória
ASOIF	Associação das Federações Internacionais dos Jogos Olímpicos de Verão
CBC	Comitê Brasileiro de Clubes
CBCP	Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos
CGU	Controladoria Geral da União
COB	Comitê Olímpico do Brasil
COI	Comitê Olímpico Internacional
COJOs	Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos
CONs	Comitês Olímpicos Nacionais
CND	Conselho Nacional de Desportos
CPB	Comitê Paralímpico Brasileiro
ENADs	Entidades nacionais de administração do desporto
FEIs	Federações Esportivas Internacionais
FENs	Federações Esportivas Nacionais
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
IAAF	International Association of Athletics Federations
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDAN	Instituto Dinamarquês de Estudos do Esporte
INDESP	Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto
IPIE	Instituto de Inteligência Esportiva
ME	Ministério do Esporte
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ORFOC	Organizational Resources and First-order Capabilities
SGO	Sports Governance Observer
SDE	Sou do Esporte
SNELIS	Secretaria Nacional Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social
SIGA	Sport Integrity Global Alliance
SPLISS	Sports Policies Leading to Sport Success
TCU	Tribunal de Contas da União
UE	União Europeia
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE SÍMBOLOS

©	copyright
@	arroba
®	marca registrada
Σ	somatório de números
Π	produtório de números
>	maior que
<	menor que
χ^2	qui-quadrado
β	Beta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO NO BRASIL	27
2.2	OS ATLETAS BRASILEIROS E AS ENTIDADES NACIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPORTE	35
2.3	GESTÃO DE DESEMPENHO (PERFORMANCE MANAGEMENT)	39
2.4	INDICADORES DE GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO ..	41
2.5	SUCESSO NA GESTÃO DO ESPORTE.....	47
2.6	A GOVERNANÇA NO ESPORTE	52
2.6.1	Contextualizando a boa governança no movimento esportivo	57
2.6.2	Transparência e prestação de contas no movimento esportivo	66
3	METODOLOGIA.....	78
3.1	NATUREZA DO ESTUDO	78
3.2	PARTICIPANTES	78
3.3	INSTRUMENTOS	80
3.4	COLETA DE DADOS	85
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	87
4	RESULTADOS	91
4.1	TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS ESPORTIVAS BRASILEIRAS	91
4.2	A PERCEPÇÃO DOS ATLETAS FRENTE ÀS CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS ESPORTIVAS BRASILEIRAS	96
5	DISCUSSÃO.....	106
6	CONCLUSÕES.....	121
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA AS CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS BRASILEIRAS.....	147
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DO ATLETA NA GESTÃO E GOVERNANÇA DAS CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS	150

1 INTRODUÇÃO

Na recente década esportiva, entidades tanto brasileiras como estrangeiras têm a necessidade de ser cada vez mais profissional, com aumento da comercialização e desenvolvimento do esporte (Ágnes; Szabolcs; Zoltán; Dénes *et al.*, 2024; Dowling; Leopkey; Smith, 2018; Ingram; O'Boyle, 2018). A crescente relevância do esporte na sociedade contemporânea traz à tona processos essenciais em entidades esportivas, como a gestão, a transparência e a prestação de contas destas entidades, especialmente no que diz respeito ao uso de investimentos públicos. Esse tema é de grande interesse não apenas pela dimensão econômica do esporte, mas também pelo seu impacto social, cultural e político.

Em um complexo aumento da prática esportiva, seja em âmbito mundial ou local, a responsabilidade por promover, gerir, coordenar permanece com as organizações de administração esportiva (Chappelet, 2016; Chelladurai, 2014). Contudo, embora a evidente contribuição para o desenvolvimento do esporte nos diferentes níveis (Winand; Vos; Claessens; Thibaut *et al.*, 2014), os recentes escândalos de corrupção (Chappelet, 2018; Ghai; Zipp, 2021; Phat; Birt; Turner; Fenech, 2016), e a problemas de gestão em cumprir e executar adequadamente planos desenvolvidos (Freitas; Girginov; Teoldo, 2017), têm colocado em destaque desafios relacionados à gestão e governança dessas entidades (Muñoz; Solanellas; Crespo; Kohe, 2023).

Como consequência, omissões de gestão e governança podem afetar a sustentabilidade de um sistema esportivo (Ferkins; Shilbury; McDonald, 2005), além das próprias organizações esportivas e atletas, afetando diretamente sua resiliência, sua capacidade de desenvolvimento ou a habilidade de continuar prestando serviços para uma sociedade em transformação (Muñoz *et al.*, 2023). Assim, a gestão de desempenho é afetada ocasionando diversos problemas para o esporte, dos processos de organização para atingir metas, objetivos e aquisição de recursos para a realização das ações destas entidades de administração do esporte (Kasale; Morrow; Winand, 2020; Kasale; Winand; Robinson, 2018). A gestão de desempenho visa impulsionar as entidades esportivas na aquisição dos recursos necessários e seu uso apropriado para atingir metas e objetivos, bem como na resolução de problemas

e atender seus diversos *stakeholders*¹ (Winand; Steen; Kasale, 2021; Winand *et al.*, 2014). Neste sentido, entendendo que estas entidades trabalham em prol do esporte e de seus atletas, é observado no Brasil que as entidades de administração do esporte passam por diversos problemas, de corrupção (Band Notícias, 2017; Brito; Cunha; Zanin, 2018; ESPN, 2017) à falta de gestão (Meira; Bastos; Böhme, 2012; Mezzadri; Moraes E Silva; Figueiroa; Starepravo, 2015). Diante destes problemas, a implementação de estruturas e os processos de gestão e governança vêm ganhando notoriedade no âmbito esportivo (Dowling; Leopkey; Smith, 2018; Mezzadri; Haas; Neto; Santos, 2018).

A gestão por meio de um apoio financeiro às entidades esportivas e atletas; a identificação e o desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas; o apoio à carreira do atleta de alto rendimento; as estruturas de treino e competição; a formação e qualificação dos treinadores; e a organização de competições são encontrados na literatura como características e fatores comuns para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, consequentemente de indicadores para o crescimento da gestão no âmbito esportivo (De Bosscher; Bingham; Shibli, 2008; De Bosscher; Shibli; Westerbeek; Van Bottenburg, 2015; Digel; Burk; Fahrner, 2006; Green; Houlihan, 2005; Green; Oakley, 2001; Truyens; De Bosscher; Heyndels; Westerbeek, 2014; Truyens; De Bosscher; Sotiriadou; Heyndels *et al.*, 2016). Deste modo, tendo em vista o esporte brasileiro, estes indicadores podem refletir em planos de ações aplicados de acordo com a realidade social, econômica e cultural para promover o esporte e suas políticas, bem como mirar o aumento no número de praticantes (Camargo; Piggini; Mezzadri, 2020; Mees, 2014; Truyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016).

Enquanto existe a gestão do esporte para as funções nas entidades nacionais de administração do esporte, a implementação da governança no contexto esportivo vem se constituir para o aumento da conscientização sobre como as entidades e os sistemas esportivos são administrados e controlados (Dowling; Leopkey; Smith, 2018). A governança, do ponto de vista organizacional, constitui-se como aliada no combate às práticas fraudulentas de gestão nessas entidades e, a partir de normas, regras, valores aplicados possui função com mecanismos para que a organização

¹ Stakeholders: grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados por determinada ação de uma empresa ou organização, por exemplo, podendo ser desde patrocinadores de instituições, atletas, técnicos, torcedores, o governo, a sociedade, dentre muitos outros (Freeman, 2010).

prosperar e resolver conflitos (Henry; Lee, 2004). A governança aliada à gestão tem levado ao desenvolvimento de critérios e indicadores para boas práticas de governança das organizações esportivas (Thompson; Lachance; Parent; Hoye, 2022).

Ao tratarmos de governança, tem emergido a implementação de uma boa governança por meio de códigos e cartilhas, criada por diversas entidades, possuindo indicadores que podem ajudar as entidades esportivas em problemas de gestão e corrupção, e assim promover o sucesso organizacional (Chappelet, 2018; Chappelet; Mrkonjic, 2019; Geeraert, 2018b; Geeraert; Alm; Groll, 2014; Mezzadri *et al.*, 2018; Parent; Naraine; Hoye, 2018; Pielke; Harris; Adler; Sutherland *et al.*, 2020). Estes documentos possuem como propósito apresentar indicadores de boa governança que podem ser utilizados para a avaliação das entidades esportivas e ajudá-las em seus pontos fracos (Alm, 2013; Muñoz *et al.*, 2023). A governança tem como indicadores encontrados na literatura, a transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social, que estão sendo utilizados para tornar as entidades esportivas mais competentes em sua gestão, acarretando mudanças em aspectos estruturais e estratégicos das organizações (Chappelet; Mrkonjic, 2019; Geeraert, 2015; O'brien; Parent; Ferkins; Gowthorp, 2019; Winand; Anagnostopoulos, 2019). Cada vez mais abordadas pelas entidades esportivas, a transparência e a prestação de contas são consideradas importantes para auxiliar estas entidades a melhorarem e se desenvolverem (Chappelet; Mrkonjic, 2019; Král; Cuskelly, 2018).

Considerando a transparência e a prestação de contas, ambas possuem relação que necessita ter credibilidade com *stakeholders* e dirigentes das entidades, precisam demonstrar que as organizações dispõem de resultados positivos e declarados (Geeraert, 2015; Král; Cuskelly, 2018). Além disso, as entidades esportivas precisam prestar contas do investimento público (Auger, 2014). As entidades esportivas devem demonstrar que o investimento do governo foi gasto de maneira consistente com seus objetivos declarados e que produziu os resultados desejados (Geeraert, 2015; Geeraert; Alm; Groll, 2014). A transparência remete à uma função de três fatores: a divulgação, clareza e precisão das informações disponibilizadas (Schnackenberg; Tomlinson; Coen, 2021; Schnackenberg; Tomlinson, 2016). Assim, estes fatores aumentam a confiança e credibilidade das partes interessadas na qualidade das informações recebidas pela organização, ocasionando maior reputação e honestidade (Rawlins, 2008; Schnackenberg; Tomlinson, 2016).

A prestação de contas envolve duas responsabilidades ou deveres: a execução (ou a omissão) de certas ações e a obrigação de relatar essas ações (Gray; Owen; Adams, 1996). O ato de ser responsável, de demonstrar a responsabilização na prestação de contas das entidades, além de justificativas para as ações realizadas (Cabral, 2015; Carneiro; Oliveira; Torres, 2011; Pinho; Sacramento, 2009). Neste sentido, conferir às pessoas ou entidades as possíveis responsabilidades por receberem recursos, além de prestar contas do uso e a quem lhes delegou tais recursos, seja fiscal ou administrativo (Akutsu; Pinho, 2002; Henry; Lee, 2004; O'boyle; Shilbury, 2016).

Ao abordar o movimento esportivo, nesta conjectura das entidades nacionais de administração do esporte, é possível inferir que no contexto brasileiro a gestão de desempenho, a governança, a transparência e a prestação de contas são domínios ainda a serem explorados tanto no âmbito acadêmico como no de gestão das entidades, seja por meio de normas, regulamentos, leis, seja na estrutura organizacional das entidades esportivas. Sendo assim, encontra-se na legislação brasileira nos artigos 18 e 18-A da lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 e na Lei Geral do Esporte, lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023, artigo 36 com seus parágrafos e subdivisões, que as entidades devem atender a algumas premissas como ter autonomia, estar em dia com suas obrigações fiscais e trabalhistas, que sejam transparentes na sua gestão e que garantam a representação da categoria de atletas (Brasil, 1998; 2023).

Abrangendo o crescimento destas entidades nacionais de administração do esporte no quesito da profissionalização, no desempenho da sua gestão e comercialização o interesse na governança esportiva recebe mais atenção de acadêmicos e da indústria esportiva (Grigaliūnaitė; Eimontas, 2018), uma das principais razões é o impacto significativo em todo o sistema esportivo (Ferkins; Shilbury, 2015). Comumente, tem sido incorporada do mundo corporativo e do setor público para o esporte (Chappelet, 2018). A governança esportiva e a gestão profissional possuem muitas responsabilidades e funções vistas em ambos os setores, dos negócios as entidades públicas (Ferkins; Shilbury, 2015). Levando em consideração que estas entidades possuem diversos grupos de interesse, denominados de *stakeholders*, dentre a diversidade de interessados um importante grupo e dos mais interessados é diretamente afetado, os atletas (Thibault; Kihl; Babiak, 2010). Regras e regulamentos afetam tais atletas, no entanto raramente a

gestão e a governança esportiva resolvem seus problemas e questões com a cooperação dos atletas (Houlihan, 2004; 2013b).

Compreende-se que os atletas, quando abordado o alto rendimento, devem ser portadores de ampla gama de qualidades e seguir uma série de padrões, incluindo a adesão a rotinas rigorosas de treinamento, dietas adequadas, alto grau de amadurecimento, bem como demonstrar seriedade e disciplina, entre outros fatores, independentemente da modalidade esportiva praticada (Meira; Bastos; Böhme, 2012). No Brasil, os atletas de alto rendimento enfrentam diversos desafios em vários aspectos, abrangendo o psicológico, social, geográfico pela vasta extensão do país, estrutural e até mesmo questões relacionadas às políticas públicas e ao financiamento (Moretti De Souza; Ordonhes; Cavichioli; Mezzadri, 2023; Ordonhes; López-Gil; Caregnato; Cavichioli, 2021).

Desta forma, o envolvimento dos atletas nas entidades esportivas encontra-se limitada (Thibault; Kihl; Babiak, 2010); por muitos anos a gestão e governança esportiva não tiveram influência e envolvimento dos atletas (Geeraert, 2015). Assim, algumas entidades proporcionam a participação do atleta, mas com baixo poder de decisão e outras entidades não proporcionam este envolvimento (Alm, 2013; Grigaliūnaitė; Eimontas, 2018). Pode-se dar exemplos do envolvimento de atletas na gestão e governança, como a inclusão de atletas que podem tornar os processos de gestão e governança melhores, podendo levar à maior aceitação de decisões da entidade (Grigaliūnaitė; Eimontas, 2018). Atletas podem ter conhecimento especializado para certos problemas, o que leva a um mecanismo para solucionar problemas (Koppenjan; Klijn, 2004), e a participação de atletas nestas entidades pode diminuir a possibilidade de problemas e conflitos legais (Sørensen; Torfing, 2009).

Entendendo que a figura do atleta é necessária para as entidades esportivas e para todo este contexto esportivo representado até o momento, há poucos estudos que fornecem uma perspectiva de gestão e governança das entidades nacionais de administração do esporte do ponto de vista dos atletas. A maioria dos estudos foi aplicada a programas de desenvolvimento de talentos (De Bosscher; De Rycke, 2017), à percepção dos treinadores sobre recursos financeiros, materiais e humanos (Ferreira; Moraes; Reis; Costa, 2020), às competências de gestão dos presidentes das Federações Brasileiras de Esportes Olímpicos (Freitas; Girginov; Teoldo, 2017).

Nesta direção, baseando-se na gestão, nos indicadores da governança, especificamente na transparência e na prestação de contas no esporte, onde é

observado e citado na legislação brasileira, e na percepção dos atletas frente a estas entidades, encontramos uma lacuna na literatura no sentido de demonstrar este desenvolvimento da gestão das entidades nacionais de administração do esporte brasileiro por meio da percepção dos atletas, mais especificamente o desenvolvimento das Confederações Esportivas Brasileiras.

Considerando-se a lacuna existente nos estudos acerca da gestão e da governança das entidades nacionais de administração do esporte sob o olhar dos atletas, o problema de pesquisa desse estudo se origina: Qual a percepção dos atletas sobre o desempenho da gestão, da transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras?

Observada a exposição preliminar do levantamento realizado até então, tem-se como hipótese perante a gestão de desempenho, uma relação positiva para a transparência e a prestação de contas à percepção de atletas, assim afetando as confederações esportivas brasileiras.

Sendo assim o objetivo geral desta tese é o de analisar, por meio da percepção de atletas, como a gestão de desempenho impacta na transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras. Para responder essa busca por respostas para a indagação proposta, listamos os objetivos específicos abaixo:

- identificar os indicadores de gestão no contexto das organizações do esporte apontados na literatura científica;
- identificar os indicadores de governança, a transparência e prestação de contas, em organizações esportivas apontados na literatura científica;
- examinar a prevalência da transparência e da prestação de contas nas entidades nacionais de administração esportivas;
- contextualizar em que medida a transparência e a prestação de contas se modificaram nas Confederações Esportivas Brasileiras entre 2015 e 2021;
- analisar a percepção de atletas sobre os indicadores apontados na literatura sobre a gestão, transparência e prestação de contas no âmbito das Confederações Esportivas Brasileiras;
- analisar, a partir da compreensão de atletas sobre os indicadores de gestão, transparência e prestação de contas, como estes indicadores podem gerar benefícios à confederação e à evolução do esporte brasileiro.

Esta pesquisa visa contribuir com o conhecimento científico acerca da gestão e governança do esporte. A existente lacuna em estudos nestas áreas visam agregar valor ao desenvolvimento de entidades que trabalham com a administração do esporte. A análise aqui proposta poderá servir como uma base para futuras pesquisas em diferentes áreas da gestão esportiva e da governança. A partir disso, aprofundar as discussões sobre o tema nos permitirá gerar conhecimentos que poderão subsidiar a qualificação das Confederações Esportivas Brasileiras, uma vez que esse estudo pretende esclarecer, por meio destas entidades e da percepção dos atletas, possíveis fragilidades e principalmente potencialidades na sua gestão e governança. Além disso, esse estudo poderá contribuir com a construção de entidades que possam garantir um esporte de qualidade no Brasil, possibilitando um diálogo e um debate crítico, reflexivo com toda a população que o esporte atinge, estimulando a responsabilidade e principalmente conforme é estabelecido na Constituição Federal de 1988, no artigo 217, sobre as práticas desportivas formais e não formais.

A escolha desse tema de pesquisa nasceu do interesse em desvendar possíveis aspectos que podem influenciar o desenvolvimento das Confederações Esportivas Brasileiras, em especial, no que tange à gestão e à governança do esporte, com efeito direto nas ações destas entidades. Dado o cenário brasileiro, marcado por problemas de gestão, ao observar um elevado padrão internacional, surgem entidades mais competitivas e profissionais. Conforme explicam Skinner *et al.* (1999), a visão do esporte como no amadorismo passou por distúrbios que resultou em trocas de estruturas para o profissionalismo das entidades. Espera-se que entidades nacionais de administração do esporte sem fins lucrativos, que tradicionalmente são a base de sistemas de esporte, operem de modo mais "empresarial" e substituam procedimentos de operação tradicional e movam para o formato mais organizacional, sendo profissional e burocrático (Kikulis; Slack; Hinings, 1995; Skirstad; Chelladurai, 2011). Muitas entidades esportivas enfrentam o desafio de mudar as suas estruturas financeiras, políticas e sociais. Essas transformações exigem uma nova forma de refletir sobre a estrutura tradicional das entidades e suas relações com outras organizações (Misener; Misener, 2017). Isso posto, considerando a gestão e governança das Confederações Esportivas Brasileiras no modo que estão em transformação, pressupõe-se que a análise destas entidades seja além da administração interna e de

órgãos de controle, mas que sejam inseridos também os atletas, dando atenção a esta população que se beneficia e necessita destas entidades.

No sentido de contemplar o que foi mencionado até o momento, o presente trabalho adotou a seguinte organização e estrutura de pesquisa. A tese está estruturada de forma a responder adequadamente aos objetivos propostos. O presente estudo possui uma sistematização tradicional, composto por capítulos, dentre eles, a introdução, o segundo capítulo descreve a fundamentação teórica, o capítulo 3 compreende os aspectos metodológicos empregados na pesquisa, na sequência, o quarto capítulo apresenta os resultados, o quinto capítulo tratará da discussão decorrente dos resultados encontrados confrontando à luz da literatura na área, o sexto capítulo as conclusões, as limitações e os desafios futuros do estudo e, por fim, as referências utilizadas e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO NO BRASIL

O esporte moderno passa por diversas fases de desenvolvimento e entendimentos nas últimas décadas. Diante disso, diferentes modelos e concepções integram o esporte, podendo se relacionar com as áreas da economia, gestão e sociologia (Coakley, 2017; Digel, 2005; Marchi Júnior, 2015).

Na perspectiva sociológica, o esporte revela uma polissemia dimensional, ou seja, possui múltiplos sentidos, contextos e dimensões (Marchi Júnior, 2015). Na economia, o esporte apresenta também grande diversidade abrangendo questões como a mercantilização, a gestão profissional, pelo esporte como espetáculo (Chelladurai, 2009; Rocco ; Mazzei, 2018). Em relação à gestão e à administração, existem diferentes áreas que interagem e se complementam, como a própria economia, o marketing, a sociologia e outras, e estas acabam refletindo nas organizações esportivas (Chelladurai, 2009; Gammelsæter, 2021; Rocha; Bastos, 2011; Slack; Parent, 2006). Neste sentido, a gestão do esporte trata do gerenciamento e da coordenação de uma entidade (Chelladurai, 2014).

As organizações relacionadas à gestão do esporte podem apresentar tipos e finalidades diferentes. Em relação aos tipos, podem ser privados ou públicos e quanto às finalidades podem tratar desde o esporte de participação ao alto rendimento (Bastos; Mazzei, 2020). Diante disso, as organizações esportivas podem atuar de diversas formas na sociedade, tanto no campo mercadológico como ações filantrópicas (Pedersen; Thibault, 2019).

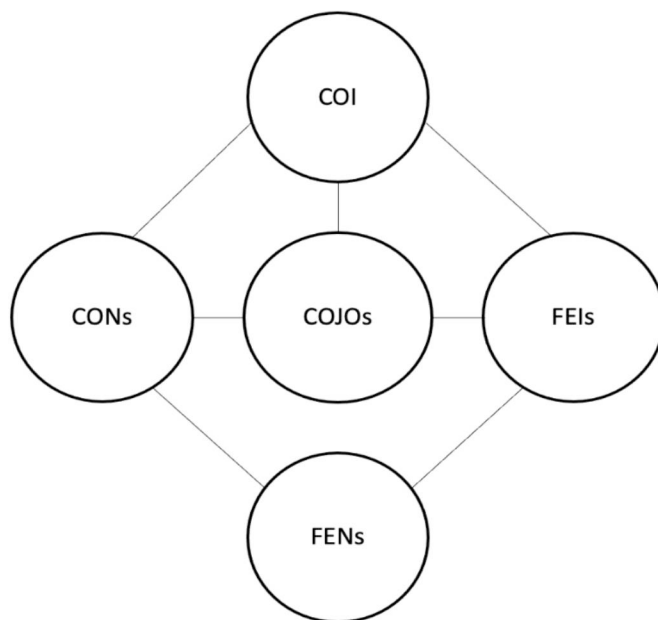
Assim, autores descrevem e definem as organizações a partir de conceitos da gestão do esporte. A exemplo, Slack e Parent (2006) definem como uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, considerando que as organizações compõem a indústria do esporte, ou seja, organizações que oferecem produtos (bens e ações) e também aquelas que oferecem a atividade física propriamente dita.

Através destas concepções de organizações e gestão do esporte, a estrutura organizacional das organizações esportivas passa por diversas formas de gestão. Segundo Marques (2021), a estrutura de uma organização é definida como a ordem

e o agrupamento de atividades e recursos, que visa o alcance de objetivos e resultados estabelecidos. No mesmo sentido, Robbins *et al.* (2010) em Hoye *et al.* (2015) abordam que uma estrutura organizacional descreve como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização. Assim, o esporte possui uma estrutura organizacional que remete às diferentes manifestações, partindo de níveis de gestão diferenciadas para cada (Gómez; Opazo; Martí, 2008; Hoye *et al.*, 2015; Meira; Bastos; Böhme, 2012).

Chappelet (2016) coloca que é possível verificar a organização do esporte internacional de uma forma generalizada a partir do sistema olímpico, conectadas como um formato de anel, do Comitê Olímpico Internacional (COI), dos comitês organizadores dos Jogos Olímpicos (COJOs), os comitês olímpicos nacionais (CONs), as federações esportivas internacionais (FEIs) e as federações esportivas nacionais (FENs). Cada uma destas organizações varia de tamanho e importância, dependendo do esporte do país e da época, na Figura 01 é mostrada a organização deste sistema (Chappelet, 2016).

FIGURA 1 – MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA OLÍMPICO



FONTE: Retirado de Chappelet (2016).

Desses cinco tipos de instituições, é possível compreender como o esporte olímpico vem sendo organizado, o COI é a entidade máxima do esporte olímpico, já os comitês organizadores são formados por entidades com autonomia para gerir os

jogos, mas ligadas ao COI através da Carta Olímpica em seus artigos 35 e 36 que dispõem sobre as obrigações do comitê organizador e seu contrato com o COI, respectivamente (Coi, 2020).

Os comitês olímpicos nacionais são responsáveis por selecionar e administrar a equipe olímpica que representará seu país ou território, além de representarem o COI e promoverem o movimento olímpico em seu país. Por outro lado, as federações esportivas internacionais são responsáveis pela supervisão das competições esportivas incluídas nos jogos. Além de gerir seu esporte mesmo com as diferentes modalidades ao redor do mundo, são organizações reconhecidas pelo COI. Por fim, as federações esportivas nacionais são a última das cinco principais partes interessadas no sistema olímpico. As responsabilidades incluem preparar os atletas olímpicos (atletas que competem nas olimpíadas) e propor os atletas ao seu comitê olímpico nacional, que seleciona formalmente a equipe que representará seu país (Chappelet, 2016).

Essas entidades foram criadas a partir da necessidade de cobrança das federações internacionais de esporte que iniciaram um processo de organização e filiação das entidades nacionais que deveriam seguir as regras padronizadas das modalidades esportivas (Mazzei; Cunha Bastos; Silveira Böhme; De Bosscher, 2014). Elas são compostas por pessoas ou grupos de pessoas que interagem entre si para desenvolverem funções essenciais na organização para o desenvolvimento do esporte (Slack; Parent, 2006).

Anteriormente, a concepção do esporte brasileiro como um direito de toda a população, para fins de conhecimento, no ano de 1914, surge o Comitê Olímpico do Brasil (COB) que vem filiado ao COI, na função de trabalhar na gestão técnica, administrativa e política do esporte nacional, sendo uma organização não governamental (COB, 2021b). A sua missão é desenvolver e representar com excelência o esporte de alto rendimento do Brasil, trabalhar na melhoria de resultados esportivos, elevar a maturidade de gestão do COB e confederações filiadas e fortalecer a imagem do esporte olímpico brasileiro. É dever do COB, ainda, proteger e promover os valores olímpicos em território nacional (COB, 2021b).

No âmbito da organização do esporte no Brasil, temos como instituições as confederações, os comitês, as federações estaduais, clubes e associações que passam a se enquadrar como pertencentes ao setor das organizações privadas sem fins lucrativos, juntamente com “ONGs, instituições como SESC, SESI e SENAI, entre

outros” (Galatti; Paes; Collet; Seoane, 2018). Essas organizações possuem características diferentes quanto à sua natureza, aos objetivos e à forma de gestão.

Não obstante, possui também as organizações públicas, como centros esportivos de prefeituras, unidades de prática de governos estaduais, ou em entidades privadas com fins lucrativos, como academias e escolas de esporte específicos, que a oferece com o objetivo da obtenção de lucro (Bastos; Mazzei, 2020).

As organizações esportivas no Brasil podem tomar diferentes rumos, com diferentes disposições, voltadas à economia, à sociedade, à indústria esportiva e à gestão (Bastos; Mazzei, 2020). Os mesmos autores abordam que não há um alinhamento no entendimento do universo das organizações esportivas brasileiras, tendo cada literatura científica desenvolvido em diferentes perspectivas.

É possível verificar na história brasileira que o esporte vem sendo organizado no âmbito federal de diversas formas, sendo incluído e retido em diferentes pastas ao longo do tempo. Na década de 40 surgiu a primeira ação que contribuiu na estruturação do esporte por intermédio do Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941, que estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país.

Na mesma década ocorreu a formação do Conselho Nacional de Desporto que, durante os anos de 40 a 70, estruturou e comandou o esporte nacional, fiscalizando as atividades esportivas desenvolvidas nos estados (Mezzadri, 2000).

Já na década de 70 foi criado o departamento de educação física e desportos, e no ano de 1978 passou à secretaria de educação física e desportos. Entretanto, o esporte brasileiro, a partir da constituição de 1988, é identificado como um dever do estado e direito de cada um. Em 1990 surgiu a secretaria de desportos da presidência da república, e alguns anos após (1992) se tornou secretaria de desportos (Godoy, 2013; Secretaria Especial Do Esporte, 2021a).

No ano de 1993 surgiu a lei que apresentou normas gerais para o esporte, a Lei Zico nº 8.672 de 1993, delegando várias atribuições dispostas no texto que foram alteradas, e foi revogada em 1998 e substituída pela lei nº 9.615 de 1998 (conhecida como Lei Pelé), que instituiu e atualizou novas normas gerais para o esporte e outras providências.

Entre estes anos, houve uma mudança no cenário esportivo brasileiro, em 1995 se tornou Ministério de Estado Extraordinário do Esporte, no mesmo ano a secretaria é transformada no Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP). Em 1998 foi criado o Ministério do Esporte e Turismo e o Indesp é vinculado a este órgão,

já nos anos 2000, o Indesp é extinto e substituído pela Secretaria Nacional de Esporte. No ano de 2003, o esporte foi fundido num ministério único, o Ministério do Esporte, sendo responsável em garantir o acesso da sociedade brasileira ao esporte, por meio de políticas públicas inclusivas e sustentáveis, com o objetivo de promover o desenvolvimento educacional, a valorização do atleta e o bem-estar físico, mental e social, além do esporte de alto rendimento. Este ministério perdurou até o fim de 2018, o qual no ano seguinte surgiu a Secretaria Especial do Esporte, onde ficou vinculada até o 2022 ao Ministério da Cidadania, já em 2023 o Ministério do Esporte retornou (Godoy, 2013; Ministério Do Esporte, 2023; Secretaria Especial Do Esporte, 2021a).

O esporte brasileiro passou por diferentes pastas e contextos em que estas estruturas organizacionais moldaram a gestão do esporte, até chegar no momento atual, em que o Ministério do Esporte é responsável por um dos meios que o sistema esportivo é entregue para a sociedade brasileira. A gerir parte do contexto esportivo, sabendo que existe o sistema privado com fins lucrativos e sem fins lucrativos, atribuindo o desenvolvimento de políticas e incentivos para o esporte tanto de alto rendimento, participação, da qualidade de vida e desenvolvimento humano, visando três níveis de atendimento: a formação esportiva, a excelência esportiva e o esporte para a vida toda (Ministério Do Esporte, 2023; Secretaria Especial Do Esporte, 2021b).

A legislação brasileira, mais especificamente a referida Lei Pelé, estabelece normas para diversos assuntos referentes à condução do esporte no Brasil. Nela, existe a criação do Sistema Nacional do Desporto em seu artigo 13, que tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento. Estão inseridos neste sistema, “pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normatização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva” (Brasil, 1998). Especialmente o COB - o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB); as entidades nacionais de administração do desporto (ENADs); as entidades regionais de administração do desporto; as ligas regionais e nacionais; as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores; o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) que foi inserido em 2011 na referida lei; e finalizando com o Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP) ingressando em 2020.

Também na referida Lei Pelé em seu artigo 14, “O COB, CPB, CBC, CBCP e as entidades nacionais de administração do desporto (ENADs) ou prática do desporto a eles filiadas ou vinculadas constituem subsistema específico do Sistema Nacional

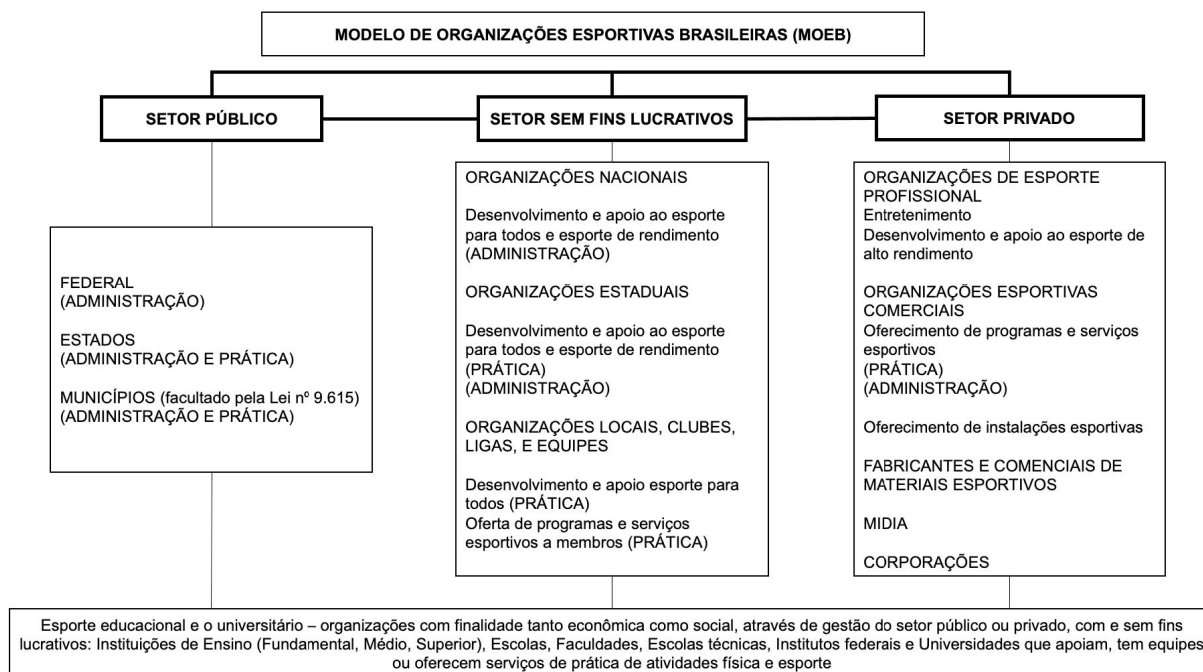
do Desporto.” Cada uma destas organizações possui funções, objetivos e obrigações na organização do esporte brasileiro.

Além da Lei Pelé, convém destacar que em 2023 foi promulgada a nova Lei Geral do Esporte, instituída pela lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Esta lei vem abordar o contexto esportivo de forma geral, dispõe em seu artigo 1º do Sistema Nacional do Esporte (Sinesp) e o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Esportivos (SNIE), a ordem econômica esportiva, a integridade esportiva e o Plano Nacional pela Cultura de Paz no Esporte. Nesta lei, a prática esportiva é dividida em três manifestações: da formação esportiva, excelência esportiva e do esporte para toda a vida, sendo realizado por meio do Sinesp. Este sistema, de acordo com artigo 14, é integrado por todas as organizações, entes federativos, a União, conselhos, fundos e a todos que queiram aderir ao Sinesp de modo a formar subsistemas de acordo com cada nível de prática esportiva (Brasil, 2023).

Neste sentido, ao abordar as ENADs, a partir da legislação brasileira, fica entendido que estas fazem parte de organizações privadas sem fins lucrativos, como o próprio COI (Galatti *et al.*, 2018). Segundo a visão de Chelladurai (2014), estas organizações mencionadas se configuram como administradoras, que têm o esporte como atividade principal.

Atualmente são credenciadas 54 organizações entre olímpicas, reconhecidas e vinculadas (Associação, Conselho e Confederações) ao COB, sendo que 35 são confederações que estão vinculadas aos Jogos Olímpicos, ou seja, que enviam seus atletas para o COB e são reconhecidas pelas federações internacionais (COB, 2021a). As confederações esportivas englobam todos os diversos estados brasileiros, reunindo toda a gestão e os praticantes, têm como objetivo de ser responsável por uma modalidade esportiva específica ou várias modalidades afins, além de estarem ligadas às federações estaduais e aos clubes. A Figura 02 mostra a organização do esporte brasileiro (Bastos; Mazzei, 2020; Ribeiro, 2012).

FIGURA 2 – MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE BRASILEIRO



FONTE: Retirado de Bastos e Mazzei (2020)

Nesta direção é possível verificar, de acordo com o COB, que sua principal fonte de recursos é oriunda de loterias/concursos de prognósticos e suas alterações, que destina um percentual da arrecadação das Loterias Federais ao esporte e de seus recursos próprios, como os provenientes do COI, da Solidariedade Olímpica, de patrocinadores e de outros parceiros comerciais, sendo ainda possível firmar convênios junto ao governo federal (Canan; Rojo; Starepravo, 2018; COB, 2021b). Os recursos são geridos respeitando os preceitos de administração pública e transparência, tendo seu uso auditado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU) (Brasil, 2001; Cob, 2021b). Este financiamento é regido pela lei nº 9.615 de 1998 e suas alterações² (Brasil, 1998).

Por meio do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), foram catalogados os recursos investidos no esporte desde o ano de 2002 até 2020, de recursos ao orçamento municipal, estadual e federal, aos recursos da lei de incentivo ao esporte, repasses do ministério do esporte/secretaria especial do esporte, além de recursos do CBC e lei Agnelo/Piva. No ano de 2019, por meio da Lei Agnelo/Piva, o

² A redação atual da distribuição dos recursos se dá pela lei nº 13.756 de 2018, com alterações pela lei nº 14.073 de 2020.

balanço do COB registrou o valor de 138,92 milhões de reais já descontados os valores repassados para as confederações (IPIE, 2021).

Para que estes recursos sejam liberados, as entidades somente receberão isenções fiscais e repasses de recursos caso atendam a algumas premissas como ter autonomia, estar em dia com suas obrigações fiscais e trabalhistas, que sejam transparentes na sua gestão, e que garantam a representação da categoria de atletas. Isto se move a partir de modificações pela lei nº 9.615, o qual é dado mais atenção às práticas de governança, como previsto nos art. 18 e 18-A, além de referir na nova Lei Geral do Esporte em seu artigo 36 com seus parágrafos e subdivisões (Brasil, 1998; 2023). Segundo Almeida e Marchi Junior (2011), para que as organizações possam utilizar destes recursos existem normas a serem seguidas, além de que é interesse para a população, no sentido de que estas organizações administram o esporte brasileiro.

No que tange às organizações esportivas brasileiras, em especial as confederações, para ter acesso a estes recursos cabe a cada confederação esportiva seguir critérios estabelecidos pelo COB, entre eles elaborar um plano de desenvolvimento anual, resultados técnicos durante o último ciclo-olímpico, número de federações filiadas, entre outras; ficando a critério do COB a porcentagem dos recursos a serem destinados a cada entidade (COB, 2021b; Meira; Bastos; Böhme, 2012; Silva; Mezzadri; Souza; Souza, 2015). Ainda no dizer de Almeida e Marchi Junior (2011), é possível observar que muitas destas confederações sobrevivem somente com o repasse destes valores.

Para que ocorra estes processos de distribuição de recursos, a gestão e o controle são essenciais para proporcionar maior equilíbrio para as organizações (Ribeiro; Costa, 2017). Assim, estes processos influenciam a forma como as organizações são dirigidas, incluindo também as organizações esportivas (Ferkins; McDonald; Shilbury, 2010; Ferkins; Shilbury, 2012). A gestão e o controle são essenciais para as organizações esportivas, refletem na compreensão de estratégias, na tomada de decisão futura e acabam tornando as organizações mais profissionais (Shilbury; Ferkins, 2011).

Partindo do pressuposto que as confederações são organizações parceiras do COB, existe também, neste ambiente esportivo outros níveis que contribuem com o esporte. A exemplo, é a ação de federações estaduais, clubes, patrocinadores e atletas, relacionada à administração e de prática do esporte, podendo colocar seus

pontos de vista, suas ideologias, sugestões no desenvolvimento das organizações, respeitando as normas e legislações vigentes (Brasil, 1998; Ribeiro, 2012).

No meio da movimentação de recursos financeiros, humanos e físicos que ocorre nas confederações e outras organizações esportivas, é importante mencionar que necessitam de uma gestão competente para não cair em armadilhas ou descumprir as leis. Neste sentido, a governança vem sendo uma aliada para ajudar neste cumprimento dos objetivos das organizações.

2.2 OS ATLETAS BRASILEIROS E AS ENTIDADES NACIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPORTE

O objetivo deste capítulo não é de se aprofundar nas discussões quanto ao Programa³, mas apresentar brevemente o Programa Bolsa-Atleta do governo federal e os atletas brasileiros, e para o aprofundamento é necessário buscar autores que tiveram como objetivo este tipo de estudo (Camargo, 2020; Corrêa, 2016; Moretti De Souza, 2021; Rodrigues, 2016).

Entende-se que os atletas de alto rendimento devem possuir inúmeras qualidades e uma série de padrões, como a rotina de treinos, dieta, elevado grau de maturidade, além da seriedade e disciplina, entre outros fatores que independem da modalidade praticada (Meira; Bastos; Böhme, 2012). Os atletas de alto rendimento no Brasil perpassam por diversos processos, seja no âmbito psicológico, social, geográfico pela amplitude do país, estrutural e até mesmo nas políticas públicas e no financiamento (Moretti De Souza *et al.*, 2023; Ordonhes *et al.*, 2021). No sentido de política pública e financiamento, em 09 de julho de 2004 foi promulgada a lei nº 10.891, que institui o Programa Bolsa-Atleta pelo governo federal (Brasil, 2004). Segundo Guimarães (2009), a proposta de lei foi movida perante o baixo desempenho da delegação brasileira nos Jogos Olímpicos de Sydney, em 2000, quando o Brasil não conquistou medalhas de ouro.

A proposta de lei se justificava e objetivava investir prioritariamente nos atletas de alto rendimento, possibilitando, a ampliação da base da pirâmide esportiva, inicialmente proposta para atender somente modalidades esportivas olímpicas e paralímpicas, mais tarde em 2011 foi inserido o artigo 5º da lei nº 12.395, que

³ Com o intuito de situar o leitor quanto a um dos participantes desta pesquisa, abordaremos os atletas contemplados pelo Programa Bolsa-Atleta.

possibilita a concessão de bolsas para atletas de modalidades não olímpicas e paralímpicas sob a observação do Plano Nacional do Desporto e as disponibilidades financeiras (Brasil, 2011). Com a promulgação da lei, a primeira lista de atletas beneficiados foi divulgada no segundo semestre do ano de 2005. Até o ano de 2011, o Programa existia somente com as categorias estudantil, nacional, internacional e olímpico/paralímpico. Já em 2012 houve uma modificação por meio da lei nº 12.395 de 16 de março de 2011 onde foram incluídas as categorias base e pódio. Neste sentido, hoje possuem seis categorias. Para participar do Programa a idade mínima para todas as categorias de bolsa é de 14 anos (Brasil, 2011).

Até este momento, nestes 19 anos do Programa Bolsa-Atleta já podemos observar que algumas passagens se modificaram, entre as já citadas, também há os critérios e valores das bolsas, disponibilizado no Quadro 1. Neste sentido, após a avaliação dos atletas ocorre a publicação dos contemplados no Diário Oficial da União e o benefício é distribuído após a assinatura do termo de adesão dos atletas com o Ministério do Esporte, no período de até 12 meses, sendo possível participar de mais de um edital disponível, desde que sejam atingidos e comprovados os requisitos necessários (Camargo, 2020; Moretti De Souza, 2021). Existe a exceção referente à Bolsa Pódio em que o atleta deve estar entre os 20 melhores do ranking mundial, visando a conquista de medalhas nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, assim ele tem prioridade em receber a bolsa (Camargo, 2020; Moretti De Souza, 2021). Atualmente (mês de setembro de 2024) os valores das bolsas são distribuídos mensalmente de acordo com a categoria que o atleta participa, sendo Base (R\$ 410,00), Estudantil (R\$ 410,00), Nacional (R\$ 1025,00), Internacional (R\$ 2.051,00), Olímpica/Paralímpica (R\$ 3.437,00) e Pódio (entre R\$ 5.543,00 e R\$ 16.629,00). Entre 2005 e 2023, o programa atendeu 34.678 atletas, por meio de cerca de 96.165 Bolsas, que somaram, aproximadamente, R\$ 1.640.541.060.000 (IPIE, 2023b).

QUADRO 1 – CRITÉRIOS E VALORES – LEI Nº 12.395/2011

Categoria	Crítérios	Valor mensal
Atleta de base	Atletas de quatorze a dezenove anos de idade, com destaque nas categorias de base do esporte de alto rendimento, tendo obtido até a terceira colocação nas modalidades individuais de categorias e eventos previamente indicados pela respectiva entidade nacional de administração do desporto ou que tenham sido eleitos entre os dez melhores atletas do ano anterior em cada modalidade coletiva, na categoria indicada pela respectiva entidade e que continuem treinando e participando de competições nacionais.	R\$ 410,00
Estudantil	Atletas de quatorze a vinte anos de idade, que tenham participado de eventos nacionais estudantis reconhecidos pelo Ministério do Esporte, tendo obtido até a terceira colocação nas modalidades individuais ou que tenham sido eleitos entre os seis melhores atletas em cada modalidade coletiva do referido evento e que continuem treinando e participando de competições nacionais.	R\$ 410,00
Nacional	Atletas que tenham participado do evento máximo da temporada nacional ou que integrem o ranking nacional da modalidade divulgado oficialmente pela respectiva entidade nacional da administração da modalidade, em ambas as situações, tendo obtido até a terceira colocação, e que continuem treinando e participando de competições nacionais. Os eventos máximos serão indicados pelas respectivas confederações ou associações nacionais da modalidade.	R\$ 1025,00
Internacional	Atletas que tenham integrado a seleção brasileira de sua modalidade esportiva, representando o Brasil em campeonatos sul-americanos, pan-americanos ou mundiais, reconhecidos pelo Comitê Olímpico Brasileiro - COB ou Comitê Paraolímpico Brasileiro - CPB ou entidade internacional de administração da modalidade, obtendo até a terceira colocação, e que continuem treinando e participando de competições internacionais.	R\$ 2.051,00
Olímpico paralímpico	Atletas que tenham integrado as delegações olímpica ou paraolímpica brasileiras de sua modalidade esportiva, que continuem treinando e participando de competições internacionais e cumpram critérios definidos pelo Ministério do Esporte.	R\$ 3.437,00
Atleta pódio	Atletas de modalidades olímpicas e paraolímpicas individuais que estejam entre os vinte melhores do mundo em sua prova, segundo ranqueamento oficial da entidade internacional de administração da modalidade e que sejam indicados pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto em conjunto com o respectivo Comitê Olímpico Brasileiro - COB ou Comitê Paraolímpico Brasileiro - CPB e com o Ministério do Esporte.	Até R\$ 16.629,00

FONTE: Moretti de Souza (2021). Dados obtidos no DOU, 2021. Valores atualizados em setembro de 2024.

De acordo com os critérios, é observado que houve um avanço e uma modificação em normativas e procedimentos para a concessão das bolsas com o passar dos anos, além de portarias sendo alteradas (Camargo; Mezzadri, 2017; Corrêa, 2016; Moretti De Souza, 2021).

Com referência ao Programa Bolsa-Atleta como uma política pública, no sentido de financiamento para atletas de alto rendimento, a legislação esportiva brasileira, de acordo com a nova Lei Geral do Esporte (LGE), lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023, não define o que seria o termo 'alto rendimento'. Na LGE em seu artigo 4º é compreendido como níveis de prática esportiva, entre três formas distintas, mas integrados, e sem relação de hierarquia entre si, a formação esportiva, a excelência esportiva e o esporte para toda a vida (Brasil, 2023). A excelência esportiva tratado no artigo 6º aborda o treinamento sistemático, focado na formação de atletas e visando o alto rendimento em diversas modalidades esportivas e abrange quatro serviços, entre eles, a especialização esportiva, o aperfeiçoamento esportivo, o alto rendimento e a transição de carreira (Brasil, 2023). Assim, a prática esportiva voltada para a excelência é o mais próximo do termo 'alto rendimento' que pressupõe o nível mais alto do esporte brasileiro.

Neste sentido, ainda que exista um estudo abordando que o Bolsa-Atleta pode não ser somente para atletas de alto rendimento (Camargo, 2020), compreende-se perante a lei que o Programa Bolsa-Atleta está inserido para atletas de alto rendimento. O foco está atrelado ao alto rendimento e à função de permitir que o atleta tenha tranquilidade financeira e tempo disponível para treinar, além de propiciar o desenvolvimento de talentos, fazendo que tenham altos níveis competitivos trazendo resultados esportivos (Brasil, 2004; 2023).

Para justificar a participação dos atletas do Programa Bolsa-Atleta, nesta pesquisa, é importante mencionar que para poder participar do programa o atleta necessita ter o resultado esportivo, assim entende-se que o atleta está vinculado a uma entidade nacional de administração do esporte para poder competir. Entre outros critérios, o atleta pode concorrer ao edital se possuir resultados positivos nacionais ou internacionais.

Entendendo sobre os atletas que trabalharemos neste estudo, vamos conciliar a sua importância e a sua percepção perante as entidades nacionais de administração do esporte. Para isso, é importante abrangermos a gestão destas entidades, dado o avanço na legislação brasileira compreender o que os atletas sabem sobre a entidade que representam e se a mesma possui avanço na sua gestão e governança é importante para entendermos a sua evolução. Neste sentido, continuaremos nos próximos capítulos deste estudo abordando conceitos de gestão e governança relacionado às organizações esportivas de âmbito nacional.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO (PERFORMANCE MANAGEMENT)

Desde o estudo pioneiro de Daniels, no final da década de 1970, quando foi introduzido o primeiro termo de gestão de desempenho⁴, os especialistas em gestão têm se atentado a explicar a diversidade de aspectos inter-relacionados para o desempenho de funcionários, projetos e organizações em geral (Armstrong; Baron, 2005; Daniels, 2004). Nesse contexto, o termo gestão de desempenho tem ganhado destaque em organizações públicas e privadas de diferentes culturas e entre estudiosos da área (Armstrong; Baron, 2005; Daniels, 2004). Existem diferentes significados e definições para a gestão de desempenho, que constituem uma gama de ideias que explicam a dinâmica da gestão na realização das funções mais eficientes da organização, visando metas e missões, e na obtenção de recursos financeiros, humanos e materiais (Armstrong; Baron, 2005; Daniels, 2004; O'Boyle, 2015; Winand; Steen; Kasale, 2021).

A base subjacente da gestão de desempenho tem sido fornecida como um processo holístico à medida que uma organização atinge suas metas e missões (McClean, 2017; O'Boyle; Hassan, 2014). Do mesmo modo, com base na literatura, a gestão de desempenho deve fornecer estratégias e *feedback* adequado para as decisões das organizações (Bititci; Carrie; Mcdevitt, 1997; Pavlov; Mura; Franco-Santos; Bourne, 2017). Dada a dificuldade de encontrar uma definição única de gestão de desempenho, e após revisar a literatura, os autores seguem a direção e a definição de Winand *et al.* (2014, p. 124), como:

“The acquisition of necessary resources and their efficient use through the organization processes to achieve relevant and targeted goals, as well as a high satisfaction of the organization stakeholders” (Winand *et al.*, 2014, p. 124).

Neste sentido, as metas e os objetivos devem ser definidos de forma estratégica; a gestão do desempenho constitui um sistema para que as organizações ofereçam perspectivas diferentes a todos os diversos interessados, *stakeholders* (O'Boyle, 2015).

Dessa forma, no que se refere à área esportiva, a implementação da gestão de desempenho em organizações esportivas varia de acordo com as partes interessadas

⁴ Do inglês Performance Management, traduzido pelo autor como Gestão de Desempenho.

nas organizações, com o número de atletas, patrocinadores, técnicos, pesquisas científicas, população e governo (O'Boyle; Hassan, 2014). A pesquisa em gestão esportiva, especialmente em organizações esportivas, proporciona aumento ao longo dos anos com foco na gestão de desempenho com a medição de desempenho (Kasale; Morrow; Winand, 2020; Kasale; Winand; Morrow, 2019; Kasale; Winand; Robinson, 2018; O'Boyle; Hassan, 2014; Winand; Steen; Kasale, 2021). A medição do desempenho enfatiza componentes para as decisões que podem ser tomadas adequadamente, a fim de permitir uma gestão efetiva (Bititci; Carrie; Mcdevitt, 1997). Essa medição pode produzir informações para as organizações, como *feedbacks* e novas perspectivas para estimular o avanço do contexto medido (Bititci; Cocca; Ates, 2016).

Para esclarecer essas afirmações nos esportes, a gestão do desempenho nos esportes é explorada por meio das organizações, mais especificamente nas organizações nacionais do esporte. Conforme evidenciado por Kasale; Winand e Robinson (2018) e Bayle (2005), as organizações nacionais do esporte são únicas por natureza. Em geral, elas são regulamentadas por meio de um sistema esportivo, conectadas a outras organizações, refletem as expectativas de múltiplas partes interessadas e, por fim, prestam contas e se reportam a outros grupos como clubes, associações, atletas e governos. Atualmente, essas organizações nacionais do esporte têm muitas implicações para sua gestão e seu desempenho pode ser afetado por meio de todos os ambientes e contextos (Kasale; Winand; Robinson, 2018). Em relação às organizações nacionais do esporte, a gestão de desempenho nessas entidades é utilizada para implementar e garantir seus objetivos, metas e esforços a fim de entregar e alocar ações para atingir e realizar as principais atividades destas organizações (Winand; Steen; Kasale, 2021; Winand; Zintz; Bayle; Robinson, 2010).

Nesta direção, a gestão de desempenho é justificada para o ambiente esportivo impulsionando as organizações a focarem em seus objetivos e metas, assim como ajudar na compreensão da sua capacidade de resolução de certos problemas. Buscou-se compreender o conceito e as características do que vem a ser a gestão de desempenho para justificar a inclusão e apropriação para um desenvolvimento esportivo nas organizações nacionais de administração do esporte, ao passo que essa apropriação torna o desenvolvimento necessário para o esporte. Nas páginas a seguir, no capítulo 2.4, é tecido um aprofundamento sobre a gestão e possíveis indicadores para o desenvolvimento esportivo, visando estimular a celeridade no alcance desse

desenvolvimento e de seus resultados esportivos perante estas entidades nacionais de administração do esporte.

2.4 INDICADORES DE GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO

Não obstante, na literatura encontrada, apresentamos na sequência uma série de variáveis encontradas em diferentes contextos que podem trazer elementos ao desenvolvimento da gestão esportiva, em especial para as entidades nacionais de administração do esporte. Existe uma vasta literatura, muitos indicadores que discutem a gestão para o desenvolvimento esportivo (Anderson; Birrer, 2011; De Bosscher; Shibli; Bottenburg; Knop *et al.*, 2010; Green; Oakley, 2001; Houlihan; Green, 2008; Truyens *et al.*, 2014), mas neste trabalho iremos tomar o caminho do Organizational Resources and First-order Capabilities (ORFOC), escolhido por se enquadrar adequado ao estudo aqui pretendido. Em termos gerais, o ORFOC tem como proposta identificar as práticas organizacionais de entidades esportivas. Esse método pode esclarecer quais recursos organizacionais os países desenvolvem e como esses recursos são configurados estrategicamente para obter a vantagem competitiva (Truyens *et al.*, 2014; Truyens *et al.*, 2016). Nesta pesquisa não trataremos de vantagem competitiva, mas de recursos organizacionais para as organizações esportivas no sentido de conhecer uma gestão de qualidade para o desenvolvimento esportivo das organizações na perspectiva dos atletas (Truyens *et al.*, 2014; Truyens *et al.*, 2016).

A administração do esporte consiste em órgãos governamentais, organizações esportivas com fins lucrativos e organizações esportivas sem fins lucrativos, incluindo entidades reguladoras nacionais para os esportes (no caso brasileiro possuímos as Confederações Esportivas Brasileiras), estruturas regionais e municipais, ligas, associações e clubes esportivos, e uma série de organizações comerciais, incluindo patrocinadores. Se as entidades forem vistas como uma hierarquia, então os órgãos esportivos internacionais situam-se acima dos níveis nacional, regional e local respectivamente de gestão e governança do esporte. Cada país tem uma infraestrutura diferente para o esporte, desde quase totalmente governamental (ou estadual) até quase totalmente operado por entidades sem fins lucrativos (ou voluntárias). No entanto, existem semelhanças entre os países, especialmente os ocidentais (King, 2017).

Como resultado, em muitos países, a exemplo da Austrália, Canadá e Reino Unido, uma quantidade considerável de dinheiro público tem sido investido na promoção de políticas e no desenvolvimento de organizações, atletas e atuantes envolvidos com o esporte (Brouwers; Sotiriadou; De Bosscher, 2014; Green; Houlihan, 2005). Ao abordar o esporte de alto rendimento, há questões que necessitam de maior esclarecimento. Embora países tenham grande investimento, para um ambiente tanto acadêmico como para as organizações, talvez seja necessária a uniformização de métodos de pesquisa utilizados para realizar comparações entre diferentes organizações esportivas e atender e considerar as diferenças entre os contextos, seja local ou social (Brouwers; Sotiriadou; De Bosscher, 2014; De Bosscher *et al.*, 2010).

Neste sentido, para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, observa-se uma variedade de autores que identificam um esforço na direção de analisar e compreender o funcionamento de diferentes programas esportivos. São estudos que analisam as estruturas esportivas dos países, como no Reino Unido, França, Espanha, Canadá, Estados Unidos, Austrália, China, Japão, Singapura, Noruega, Polônia e Nova Zelândia, para entender as variáveis que representam seus respectivos sistemas esportivos (Green; Oakley, 2001; Houlihan; Green, 2008). Encontra-se um número grande de diferentes elementos para o sucesso de um sistema de desenvolvimento do esporte como Digel (2002a; b), Green e Houlihan (2005), Green e Oakley (2001) e UK Sport (2006), (Quadro 2). Desta maneira, Houlihan e Green (2008) organizam estes elementos em três grupos como o contextual (a disponibilidade de financiamento/riqueza); o processual (sistema para identificar talentos, determinando a base sobre a qual esportes específicos receberão apoio); e específicos (instalações de treinamento sob medida, por exemplo).

Diante de diferenças sociais, culturais, financeiras, políticas e históricas que existam nestes sistemas, Green e Oakley (2001) criaram um estudo que compara países "potências" no âmbito esportivo, entre eles o Reino Unido, França, Espanha, Canadá, Estados Unidos e Austrália. Esse estudo teve como objetivo encontrar similaridades na estrutura organizacional que apontassem as razões para o sucesso esportivo internacional. Ainda, nesse sentido, Digel (2002a) também desenvolveu uma pesquisa que compara pontos convergentes e divergentes entre países, como Austrália, China, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Rússia e os Estados Unidos, que apresentam resultados expressivos em competições internacionais, concluindo que alguns pontos convergentes (por exemplo, a interação do sistema esportivo com

a política e a economia do país; o papel das forças armadas e o sistema educacional; a pesquisa científica específica, o apoio do setor privado e da mídia em geral no desenvolvimento do esporte) podem ser apontados em diferentes países quanto ao desenvolvimento do esporte (Meira; Bastos; Böhme, 2012).

QUADRO 2 – FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DO ALTO RENDIMENTO

	Oakley e Green (2001)	Digel (2002a,b)	UK Sports (2006)	Green e Houlihan (2005)
Contextual	Uma cultura de excelência Financiamento adequado	Apoio, principalmente financeiro, do estado Sucesso econômico e patrocínio A mídia apoiou positivamente a cultura esportiva	Apoio financeiro Esporte participação Pesquisa científica	Suporte para atletas "em tempo integral"
Processual	Compreensão clara do papel das diferentes agências Simplicidade de administração Sistema eficaz para monitorar o progresso do atleta Identificação de talentos e direcionamento de recursos Sistema de planejamento compreensivo para cada esporte Suporte de estilo de vida	Desenvolvimento de talentos por meio do sistema educacional Desenvolvimento de talentos por meio das forças armadas	Sistema de identificação e desenvolvimento de talentos Suporte ao atleta e pós-carreira Abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas Fornecimento de <i>coaching</i> e desenvolvimento de <i>coaching</i>	
Específico	Programas competitivos bem estruturados Instalações específicas bem desenvolvidas	Serviços de apoio à ciência do esporte	Competição internacional Instalações de treinamento	Uma hierarquia de oportunidades de competição centrada na preparação para eventos internacionais Desenvolvimento de instalações de alto rendimento A prestação de serviços de apoio técnico, ciência do esporte e medicina esportiva

FONTE: Houlihan e Green (2008). Traduzido pelo autor (2023).

Pesquisadores como De Bosscher *et al.* (2009), Digel *et al.* (2006), Green e Oakley (2001) e Truyens, De Booscher, Sotiriarou, *et al.* (2016) desenvolveram um conjunto de estruturas relacionadas às características da política esportiva e ao desenvolvimento esportivo, (Tabela 1). As interações desses indicadores já forneceram informações valiosas sobre o esporte em diversos países, auxiliando na identificação de fatores que levaram ao possível sucesso esportivo internacional (apresentado no próximo capítulo) (De Bosscher *et al.*, 2009; Truyens *et al.*, 2016). No entanto, De Bosscher *et al.* (2015) chamam a atenção para a complexidade das comparações entre os países, explicando que ações políticas semelhantes podem ter resultados diferentes em diferentes nações.

TABELA 1 – INDICADORES RELACIONADOS AO DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO

De Bosscher; De Knop; Van Bottenburg; Shibli; Bingham (2009)	Truyens; De Bosscher; Sotiriadou; Heyndels; Westerbeek (2016)	Green e Oakley (2001)
SPLISS 9 pilares	ORFOC recursos e capacidades organizacionais 10 pilares	10 objetos
Suporte financeiro	Apoio financeiro as entidades esportivas	1. compreensão clara sobre o papel das diferentes agências envolvidas e uma rede de comunicação eficaz que mantém o sistema;
Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento	Elementos da gestão e da governança da organização	2. simplicidade de administração por meio de fronteiras políticas e esportivas comuns;
Cultura e participação esportiva	Participação dos jovens no esporte	3. um sistema eficaz de identificação estatística e monitoramento do progresso de atletas talentosos e de elite;
Sistema de desenvolvimento de identificação de talentos	Identificação e desenvolvimento de talentos esportivos e jovens atletas	4. prestação de serviços esportivos para a criação de uma cultura de excelência na qual todos os membros da equipe (atletas, treinadores, dirigentes, cientistas) possam interagir de forma formal e informal;
Suporte para carreira e aposentadoria de atletas	Apoio a carreira do atleta de alto rendimento	5. programas competitivos bem estruturados com exposição internacional contínua;
Instalações esportivas	Estruturas de treino e competição	6. instalações bem desenvolvidas e específicas com acesso prioritário para atletas de elite;
Apoio e desenvolvimento à treinadores	Formação e qualificação dos treinadores	7. o direcionamento de recursos para um número relativamente pequeno de esportes, identificando aqueles que têm uma chance real de sucesso em nível mundial;
Competições (inter)nacionais	Organização e participação em competições	8. planejamento abrangente para cada necessidade esportiva
Pesquisas científicas aplicadas ao esporte	Apoio científico a modalidades	9. um reconhecimento de que a excelência custa, com financiamento adequado para infraestrutura e pessoas
	Cultura da modalidade	10. apoio ao estilo de vida e preparação para a vida após o esporte

FONTE: Elaborado pelo autor (2023).

Como um aliado para o desenvolvimento das organizações esportivas, autores abordam a análise de recursos internos, utilizando-se de um instrumento denominado *Resource-Based View* (RBV) ou traduzido para o português como Visão Baseada em Recursos (VBR) (Anderson; Birrer, 2011; Smart; Wolfe, 2000). Este VBR é muito associado ao setor corporativo, mas autores têm inserido no ambiente esportivo a fim de tentar compreender melhor como os recursos internos de organizações podem trazer alguma estratégia e vantagem no interior do esporte, ou

seja, na gestão das organizações esportivas (Anderson; Birrer, 2011; Bar-Eli; Galily; Israeli, 2008).

O VBR pode ser caracterizado como capacidades internas, atributos, informações que levam à vantagem competitiva além de atrelar para a gestão a estratégica na busca de resultados organizacionais e competitivos (Bar-Eli; Galily; Israeli, 2008; Barney, 1991; Barney, 2001; Priem; Butler, 2001). Neste sentido, é possível verificar estudos que abordam o instrumento em diversas áreas e no esporte como, por exemplo, no basquete, atletismo e futebol (Anderson; Birrer, 2011; Bar-Eli; Galily; Israeli, 2008; Smart; Wolfe, 2000).

A busca por explicações para o sucesso alcançado por alguns países centrou-se na descrição de condições adequadas para o desenvolvimento esportivo e, conseqüentemente, do sucesso esportivo internacional (Saito; Mazzei, 2017). Segundo Van Rossum (2004), as condições adequadas para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento incluem os aspectos relacionados ao treinamento (anos de prática, qualidade do técnico, qualidade das instalações esportivas), as condições psico-socioeconômicas (família, amigos e apoio do técnico, apoio médico e apoio financeiro) e um sistema nacional de organização do esporte.

Nesse sentido, o desenvolvimento de estudos que forneçam características e configurações das políticas de desenvolvimento do esporte de alto rendimento pode resultar na melhor compreensão dos componentes do sistema esportivo de uma nação, do papel das organizações esportivas nacionais e de outros *stakeholders* neste sistema (Bloyce; Smith, 2010). Visando ao desenvolvimento e sucesso esportivo em nível governamental, é indispensável que tais instituições sejam bem geridas e adotem práticas de uma boa gestão para produzir um esporte de alto rendimento eficaz, competitivo e que gere um resultado positivo tanto nacional como internacionalmente.

Diversos pesquisadores têm criado estruturas e abordagens para tratar deste desenvolvimento do esporte de alto rendimento, referem-se a financiamento apropriado, planejamento de política, sistemas eficazes de desenvolvimento de talentos e formação de treinadores, instalações de treinamento como as características comuns de desenvolvimento do esporte de alto rendimento (De Bosscher; Bingham; Shibli, 2008; Digel; Burk; Fahrner, 2006; Green; Houlihan, 2005; Green; Oakley, 2001). No entanto, muitos estudos concordam em características

comuns ao desenvolvimento do esporte de alto rendimento (Andersen; Ronglan, 2012).

No geral, as pesquisas sugerem que há a necessidade de comparações internacionais das maneiras como os esportes específicos se organizam e se alinham (recursos e políticas) ou então a capacidade organizacional dos países de combinar e empregar seus recursos para alocá-los em práticas e esportes específicos (De Bosscher *et al.*, 2015; Green; Oakley, 2001; Truyens *et al.*, 2014). Neste sentido, alguns estudos têm levantado a premissa de que países precisam melhorar a utilização de recursos para alcançar o sucesso no esporte de alto rendimento em suas organizações esportivas e como consequência gerar uma vantagem competitiva (Robinson; Minikin, 2012; Wicker; Breuer, 2013). Truyens *et al.* (2014) abordam que, embora existam esforços crescentes para compreender o papel dos recursos dentro das organizações esportivas, é necessário conhecimento adequado que permitiria avaliações e comparações da capacidade organizacional dos países em esportes específicos.

Desta maneira, entende-se que a capacidade organizacional é a habilidade de uma organização de aproveitar seus recursos internos e externos para atingir seus objetivos (Doherty; Misener; Cuskelly, 2013; Misener; Doherty, 2009). A este respeito, os recursos internos são "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento etc. controlados por uma empresa que permite à empresa conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia" (Barney, 1991). Já os recursos externos estão relacionados a fatores como as condições de treinamento, eventos, mídia, clima entre outros fatores que podem afetar a organização (Bar-Eli; Galily; Israeli, 2008).

No sentido de trazer a capacidade organizacional e os recursos organizacionais para as organizações esportivas, Truyens *et al.* (2014), Truyens, De Bosscher, Sotiriadou (2016) e Truyens, De Bosscher, Sotiriadou, *et al.* (2016) apresentam o instrumento (*Organizational Resources and First-order Capabilities*), mais conhecido como ORFOC, apresentado na Tabela 1 com seus dez pilares; foi idealizado a partir de uma revisão sistemática da literatura e 34 entrevistas com treinadores reconhecidos internacionalmente e diretores do alto rendimento no esporte de atletismo, cujas entrevistas tomam por base 24 países, como Áustria, Bélgica [Flandres / Valônia], Brasil, Canadá, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia,

França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Portugal, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça e o Reino Unido.

A estrutura ORFOC é composta por um inventário com um questionário em larga escala e inclui medidas quantitativas em 98 capacidades e recursos de primeira ordem no interior de suas dez dimensões, das quais, apoio financeiro para o atletismo, governança e organização das políticas de atletismo, participação juvenil, identificação e desenvolvimento de talentos, apoio à carreira atlética, treinamento de atletismo e instalações de competição, fornecimento e desenvolvimento de treinadores, competição internacional, pesquisa científica e ambiente esportivo de elite⁵ (Truyens *et al.*, 2014; Tuyens *et al.*, 2016).

A primeira dimensão trata do apoio financeiro, que afeta todas as outras dimensões, e o financiamento está para maximizar as oportunidades de suporte e desenvolvimento dos atletas de elite, entre outros recursos, como o apoio ao clube e participação geral do público (Truyens *et al.*, 2014). É de grande importância o financiamento público para as entidades nacionais esportivas, quando tratamos de desenvolver o esporte de alto rendimento (Green; Collins, 2008). De acordo com De Bosscher *et al.* (2008) e Houlihan e Green (2008), mesmo que o financiamento público seja uma das principais características dos sistemas de esporte de alto rendimento, Tuyens *et al.* (2014) versam ser necessário que as entidades tenham a capacidade de garantir outro tipo de financiamento para o apoio no processo de desenvolvimento do esporte.

A dimensão governança e a organização das políticas (2) representam a organização de políticas implementadas por uma entidade esportiva nacional (Truyens *et al.*, 2014). Possuem características internas, como a organização nacional de políticas esportivas, uma coordenação nacional para o financiamento esportivo, uma política de longevidade para o esporte de alto rendimento, suporte prioritário para o sucesso para o suporte no atletismo, comitês e departamentos nacionais com responsabilidades políticas específicas, estrutura dos departamentos regionais, uma equipe de gerenciamento em tempo integral com conhecimento técnico para atletismo

⁵ Tradução literal pelo autor. As dimensões são: financial support for athletics, governance and organization of athletics policies, youth participation, talent identification and development, athletic career support, athletics training and competition facilities, coach provision and development, international competition, scientific research, and the elite sport environment. Retirado de TRUYENS, J.; DE BOSSCHER, V.; SOTIRIADOU, P. An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. **Journal of Sport Management**, Champaign IL, USA, v. 30, n. 5, p. 566-585, 2016.

de elite, recursos humanos nas entidades nacionais de esporte, representação de treinadores e atletas de elite na estrutura de tomada de decisão da entidade, representação da entidade nacional nas organizações internacionais de esporte, cooperação com outras entidades nacionais e internacionais, comunicação formal entre todos os níveis (local, regional e nacional), clubes afiliados com a entidade nacional e para finalizar equipe profissional e voluntária em clubes de atletismo (Truyens *et al.*, 2014).

Além de características internas, Tuyens *et al.* (2014) abordam que existem as dependências estruturais das entidades esportivas, ou seja, que dentro de clubes, governos e outras entidades estão focados em tomar decisões específicas sobre sua estrutura organizacional para cumprir suas prioridades estratégicas.

Para a dimensão de participação de jovens (3), concentra-se principalmente no nível de participação formal no atletismo e na estrutura do clube em um país. O nível de participação é a base para as próximas etapas das estruturas de identificação e desenvolvimento de talentos, assim como o engajamento das escolas para a participação dos jovens, como uma forma de envolvê-los e estimular o esporte (Truyens *et al.*, 2014).

A dimensão identificação e desenvolvimento de talentos (4) enfatiza a seleção e o desenvolvimento de jovens talentos, além de trazer os recursos e as capacidades de testes para o treinamento de jovens; o autor ainda aborda que uma análise transversal ajuda na identificação e no desenvolvimento de jovens talentos como velocidade, história esportiva, resistência, entre outros fatores. Após serem identificados, estes talentos entram em um processo de desenvolvimento, observam-se diferentes metodologias para este desenvolvimento de jovens talentos, de acordo com os níveis dos treinados e organização política do país; as entidades ajudam neste processo.

Conectado a este desenvolvimento e identificação de jovens talentos está o suporte à carreira do atleta (5) - a quinta dimensão; neste caso, com base nas entrevistas que Tuyens *et al.* (2014) realizaram, os atletas de alto rendimento recebem suporte individualizado pelo seu desempenho, por exemplo, os famosos *camps* de treinamento para esportes específicos com o apoio de treinadores ou coordenadores das entidades nacionais. Um ponto explorado por meio dos autores é que na maioria dos países pesquisados, metas de desempenho específicas são adaptadas para atender a um plano anual ou semestral de apoio financeiro e de

programas. Também existe atletas do alto rendimento que recebem recursos financeiros por meio do suporte governamental e patrocínios.

Conforme observado na pesquisa de Truyens *et al.* (2014), para as dimensões como o treinamento de atletismo e instalações de competição (6), fornecimento e desenvolvimento de treinadores (7), e competição internacional (8), requerem atenção maior, tanto no nível de desenvolvimento (esporte para todos) quanto no nível de alto rendimento. Instalações suficientes de treinadores qualificados e de alta qualidade em nível de clube e uma boa estrutura de competição nacional permitirão que jovens talentos se tornem habilidosos em seu esporte, treinem e competem em seu próprio nível e desenvolvam suas habilidades no período anterior ou durante o tempo em que são identificados como talentosos. Uma vez que os atletas desempenham em um nível mais alto e treinam regularmente, há necessidade de equipamentos e instalações mais especializados com acessibilidade adequada, técnicos com experiência e conhecimento de nível de elite e oportunidades suficientes para os atletas participarem de competições internacionais.

Muitos autores observaram que a realização de eventos esportivos internacionais tem um efeito positivo no sucesso do país anfitrião (Bernard; Busse, 2004; Clarke, 2002; Johnson; Ali, 2004). Portanto, uma abordagem proativa para hospedar eventos esportivos internacionais também pode ser considerado um fator que influencia o sucesso esportivo internacional (De Bosscher; De Knop; Van Bottenburg; Shibli, 2006; Truyens *et al.*, 2014; Truyens *et al.*, 2016).

Na próxima dimensão, a pesquisa científica (9) consiste em ser projetada para a investigação, projetos e apoio acadêmico, no sentido de melhorar a compreensão sobre o esporte e desenvolver vantagem competitiva. Existe a medicina esportiva, o diagnóstico de desempenho, biomecânica e fisioterapia que são abordagens comuns no desenvolvimento do esporte. Além disso, as abordagens científicas e a cooperação podem apoiar outras categorias do processo de política do esporte de alto rendimento, incluindo a identificação de talentos e programas de formação de treinadores (Truyens *et al.*, 2014; Truyens *et al.*, 2016).

A última dimensão - o ambiente esportivo de elite (10) é observado como um fator externo, aborda o contexto social e cultural, ou seja, é o ambiente dentro do qual inclui questões como patrocínios, representação do esporte pela mídia, a tradição do esporte em uma nação, a tradição do sucesso, a cultura do esporte em geral e a

cultura do esporte de alto rendimento em particular. Questões que são afetadas de forma mais restrita às políticas esportivas (Truyens *et al.*, 2014).

Assim, como mencionado anteriormente, a investigação a respeito do ORFOC é importante para identificar as práticas organizacionais de entidades esportivas, (Truyens *et al.*, 2014; Tuyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016). No dizer de Tuyens *et al.* (2014), as dimensões representadas acima significam a integração de muitos fatores, ou seja, encontra-se a possibilidade de desenvolver e ajudar a gestão das entidades esportivas. Nesse contexto, o avanço da gestão esportiva destaca a relevância para os países de incorporarem em suas organizações elementos que, impulsionados por várias características, contribuam para aprimorar os resultados.

Como pode ser observado por meio da literatura científica, existem muitas formas de se tentar analisar e identificar elementos para o sucesso esportivo (De Bosscher; Bingham; Shibli, 2008; Digel, 2002b; Green; Oakley, 2001; Houlihan; Green, 2008; Tuyens *et al.*, 2016). Neste sentido, Tuyens *et al.* (2014) e Tuyens, De Bosscher, Sotiriadou, *et al.* (2016) apresentam um método com as dez dimensões citadas acima, para verificar os recursos organizacionais das entidades esportivas, assim entendendo que uma organização com melhor gestão pode ter melhores resultados.

Portanto, em relação aos recursos organizacionais das entidades esportivas, introduzidos por Tuyens *et al.* (2014) e Tuyens, De Bosscher, Sotiriadou, *et al.* (2016), gera-se a possibilidade de entendimento e aumento de indicadores para o desenvolvimento da gestão esportiva. Como uma possível relação a estes indicadores interpretam-se, a partir de Houlihan e Green (2008), os grupos como o contextual às dimensões de (1) apoio financeiro às entidades esportivas; (2) elementos da gestão e da governança da organização; (3) participação dos jovens no esporte; (9) apoio científico a modalidades; o processual (4) identificação e desenvolvimento de talentos esportivos e jovens atletas; (5) apoio à carreira do atleta de alto rendimento; (7) formação e qualificação dos treinadores; e específicos (6) estruturas de treino e competição; (8) organização e participação em competições; (10) cultura da modalidade, tendo como resultado fatores que contribuem para melhor gestão da entidade esportiva.

Após verificarmos, no decorrer deste capítulo, uma série de variáveis como, por exemplo, a infraestrutura, o investimento e as políticas, que são encontrados em diferentes contextos e que podem ajudar a trazer elementos ao desenvolvimento da

gestão esportiva. Utilizaremos o ORFOC adaptado a nossa realidade como um método para atingir a relação aos recursos organizacionais no caminho de buscar uma gestão de qualidade para o possível desenvolvimento esportivo das organizações. Além disso, compreender na percepção do atleta estas variáveis ajudará na possível melhoria da gestão das entidades, bem como colaboram/promovem positivamente para o esporte. No próximo capítulo deste trabalho, trazemos a discussão sobre o sucesso na gestão do esporte no sentido de tentar compreender melhor este elemento, a fim de ajudar e auxiliar a gestão com a perspectiva de como colaborar/promover positivamente o esporte.

2.5 SUCESSO NA GESTÃO DO ESPORTE

A comercialização do esporte desenvolveu-se substancialmente desde 1945 e isso aumentou a pressão sobre os atletas para obterem maiores resultados e consequentemente recompensas financeiras que vêm sendo oferecidas (Waddington; Smith, 2009). Este processo está ligado à crescente politização do esporte, por meio do qual os governos buscam aproveitar o potencial refletido da glória do sucesso esportivo, investindo mais em termos de fornecer melhor infraestrutura esportiva possível para gerar bons resultados e apoiar atletas (Bloyce; Smith, 2010). De acordo com Houlihan e Green (2008), os governos têm usado cada vez mais o esporte como um instrumento de política e a maioria adota um compromisso com o esporte e com a competição do alto rendimento, e para aqueles que assumem tal compromisso, normalmente recebem apoio de grandes investimentos públicos. Os governos cada vez mais assumem essa posição por uma variedade de razões, entre elas, a promoção de seu sistema político, a geração de orgulho nacional e o fator associado ao “sentir-se bem”, em busca de vantagem econômica e objetivos diplomáticos (De Bosscher; Bingham; Shibli, 2008; Green; Houlihan, 2005). Os países que estiverem em posição de usar o esporte como um recurso, seja para objetivos diplomáticos, econômicos ou sociais, estão em uma posição muito melhor para explorar o potencial do esporte (Houlihan; Green, 2008).

De acordo com Bloyce e Smith (2010), existe uma combinação de alguns ou todos os seguintes elementos: um desejo percebido de demonstrar internamente um estado-nação coeso; ser a próxima sede/anfitrião de grandes eventos esportivos internacionais; e a percepção de fraco desempenho esportivo no cenário

internacional, que potencializa o desejo de estabelecer o desenvolvimento do esporte de rendimento para o estado-nação. Em outras palavras, considerando a globalização e a constante competitividade comercial, que leva à maior visibilidade no cenário internacional, os governos têm adotado medidas e políticas que estimulem a conquista e a obtenção do sucesso esportivo, fazendo com que meçam seu desempenho a partir de outros países (Bloyce; Smith, 2010; De Bosscher; Bingham; Shibli, 2008).

No que tange à literatura científica, existe o interesse em explicar as razões do sucesso esportivo internacional, conceito esse ainda sem definições concretas, mas que abordaremos brevemente algumas das pesquisas sobre o sucesso. E nesse sentido, o sucesso esportivo internacional conquistado (ou não), também chama atenção dos pesquisadores e envolve diversos fatores, como as diferenças econômicas, socioculturais e das particularidades ambientais de cada país. Os estudos de Green e Oakley (2001), Digel (2005) e De Bosscher *et al.* (2006) buscaram identificar determinantes do sucesso esportivo internacional. O ponto de partida foi a comparação de sistemas de diferentes países, explorando e explicando possíveis fatores comuns existentes em políticas esportivas que possuem sucesso (Mazzei *et al.*, 2014).

A compreensão de abordagens e das características dos sistemas de esporte de rendimento de diferentes países tem sido pesquisada por (Andersen; Ronglan, 2012; De Bosscher *et al.*, 2006; Green; Oakley, 2001; Houlihan; Green, 2008). De acordo com De Bosscher *et al.* (2009); Robinson e Minikin (2012) e Truyens *et al.* (2014), países e esportes buscam maneiras inovadoras de alcançar e sustentar o sucesso do alto rendimento.

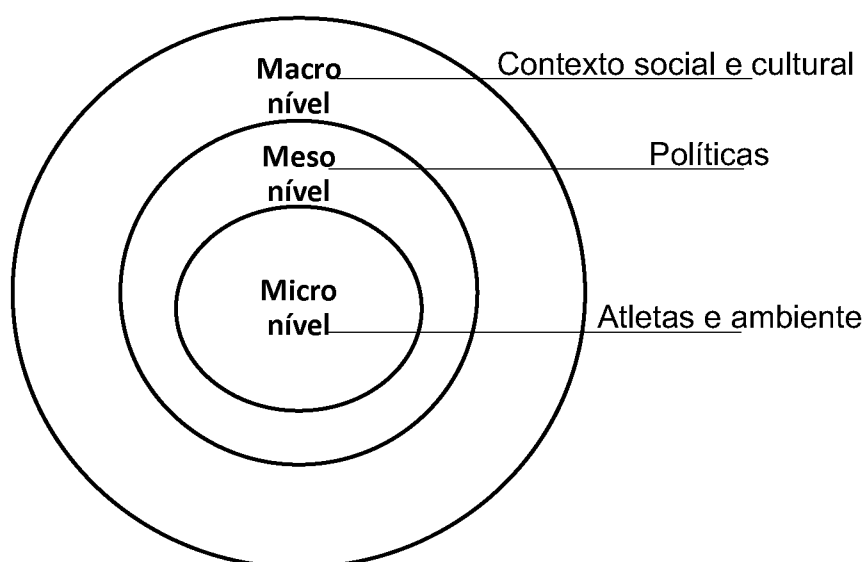
Neste sentido, examinando as políticas públicas do esporte de alto rendimento, podemos observar que existem variações na forma como são implementadas e desenvolvidas pelos países. Alguns pesquisadores realizaram pesquisas no campo das políticas esportivas, estudando certos aspectos dessa política e fatores chave para o sucesso no desenvolvimento do esporte de alto rendimento através de um contexto específico (Brouwers; Sotiriadou; De Bosscher, 2014).

Neste caminho, encontramos pesquisas sobre o esqui cross-country da Noruega (Böhlke; Robinson, 2009), esportes nórdicos, como handebol norueguês, hóquei no gelo finlandês, ciclismo em pista dinamarquesa, tênis e golfe suecos (Andersen; Ronglan, 2012) e atletismo (Truyens *et al.*, 2014). Mesmo que cada um

desses estudos tivesse um escopo diferente, todos identificaram novas áreas ou fatores (como, *benchmarking*; serviços, ciência, entre outros) importantes para o sucesso que não foram abordados em estudos gerais sobre o esporte, podendo gerar implicações para diretores e formuladores de políticas.

Conforme apontado, é possível verificar a tendência positiva entre pesquisadores e *stakeholders*, a fim de tentar identificar e compreender os diversos fatores que podem influenciar o sucesso esportivo internacional. De acordo com De Bosscher *et al.* (2006), os fatores de sucesso podem ser categorizados em três níveis, (Figura 3). O macro nível diz respeito ao contexto social e cultural em que as pessoas vivem, como bem-estar econômico, população, variação geográfica e climática, grau de urbanização, sistema político e sistema cultural. O meso nível envolve as políticas e políticas esportivas; este é o nível em que políticas esportivas podem facilmente influenciar a performance ao longo prazo, visto que é neste nível que este estudo se enquadra, onde as políticas tanto institucionais quanto extra institucionais estão constantemente sendo abordadas entre governos e organizações e são essas relações que podem definir o próximo nível. O micro nível engloba as variáveis que influenciam o sucesso de atletas individualmente, considerando características particulares de cada um, como genética, técnicas de treinamento, familiares, amigos e sua trajetória pessoal (De Bosscher *et al.*, 2006).

FIGURA 3 – MODELO QUE APRESENTA A RELAÇÃO ENTRE OS FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO INDIVIDUAL E NACIONAL



FONTE: Adaptado de De Bosscher, et al. (2006). Traduzido pelo autor (2023).

Segundo De Bosscher *et al.* (2006), 50% do sucesso esportivo internacional pode ser explicado por fatores de macro nível, enquanto os outros 50% estão relacionados com o meso e micro nível. Inevitavelmente, esses três níveis interagem e nenhum fator pode ser totalmente isolado dos contextos sociais e culturais dentro dos diferentes países. Neste sentido, a partir destes níveis é possível verificar a interação do sucesso esportivo com os diversos motivos combinados, como o suporte financeiro, diferentes sistemas esportivos, entre outras causas (Houlihan; Green, 2008; Saito; Mazzei, 2017).

Para que seja possível discutir o sucesso esportivo, o modelo *Sports Policies Leading to Sport Success* (SPLISS) é um dos estudos que mais influenciam e que testou empiricamente um modelo internacional em seis países (De Bosscher *et al.*, 2006). O SPLISS se agrupa em nove pilares para os determinantes de sucesso esportivo internacional, sendo o pilar 1 para o suporte financeiro; pilar 2 como um país investe os recursos financeiros disponíveis, organiza suas estruturas e desenvolve políticas esportivas e determina objetivos. Os pilares 3, 4 e 5 representam as sequências dos estágios de desenvolvimento do atleta. O pilar 3 constitui-se da cultura e participação esportiva; o pilar 4, para identificação e desenvolvimento de talentos; já o pilar 5, é para o suporte para a carreira esportiva profissional e apoio à aposentadoria (pós-carreira) dos atletas. O pilar 6 consiste nas instalações esportivas para a prática e treinamento, pilar 7 seria o apoio e desenvolvimento de treinadores. O pilar 8 é a estrutura de competição nacional e internacional, por fim o pilar 9 está voltado à pesquisa científica e apoio à medicina esportiva, sendo um campo essencial para o desenvolvimento de atletas de alto rendimento. Por fim encontra-se a recomendação o décimo pilar que é sobre o ambiente dos sistemas esportivos (De Bosscher *et al.*, 2006). Este último pilar não é avaliado pelo SPLISS, mas é reconhecido por De Bosscher *et al.* (2008) que a política e os fatores contextuais precisam ser examinados em um nível específico do esporte.

Baseado no contexto de políticas de esporte de alto rendimento, estudos apresentam diferentes focos para a influência do sucesso esportivo como, por exemplo, instalações para a prática do esporte de alto rendimento (Green; Houlihan, 2005); suporte financeiro (Digel; Burk; Fahrner, 2006); apoio científico (Böhlke, 2007; Böhlke; Robinson, 2009); problemas políticos (Andersen; Ronglan, 2012); treinador e atleta (Sotiriadou; Gowthorp; De Bosscher, 2013) e recursos organizacionais (Truyens

et al., 2014). Intrínseco a estes artigos existem outros fatores para o foco do sucesso, que aqui não são explanados e embora cada estudo tenha um enfoque diferente, todos os autores concluíram que ao comparar os fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional, cada esporte requer o exame de seus fatores contextuais (Brouwers; Sotiriadou; De Bosscher, 2014), ou seja, podemos entender que depende do local, país, contexto da implementação da política esportiva e contexto sociocultural. Ainda para afirmar constata-se nestes trabalhos que a estrutura organizacional reflete em resultados internacionais positivos, ou seja, o esporte de alto rendimento possui planos de ações em todos os países e tais planos aplicados de acordo com a sua realidade social, econômica e cultural podem promover o esporte (Mees, 2014). Assim, é necessário que as organizações responsáveis exerçam a função de gerenciamento para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento (Mees, 2014).

Dado os diversos fatores que podem levar ao sucesso esportivo internacional que tem sido apresentado na literatura científica, podemos observar diferentes perspectivas entre os países. Entende-se que a discussão sobre o sucesso é complexa e em andamento, possuindo incontáveis fatores que podem ajudar ou não nos contextos dos países. A exemplo disso, para determinado país, o sucesso pode aprimorar seu sistema esportivo e para outro país pode não ser positivo gerando conflitos na sua população; podemos citar o caso australiano que após observação do relatório de Crawford (2009), o seu sistema esportivo era muito complexo, ineficiente e incômodo, e gerou muitas despesas. De tal modo que a sua estrutura para o sistema esportivo foi maximizado na intenção de um sucesso esportivo internacional (Gowthorp; Toohey; Skinner, 2016; Houlihan, 2013a). Neste sentido, mesmo a discussão de sucesso do esporte tendo inegável papel no entendimento do esporte em si, trata-se de um tema ainda complexo e sem conceito fixo definido.

Após estas interpretações, entendendo um pouco mais sobre o sucesso e suas diversas formas de agir, a intenção do presente estudo não é determinar um conceito para o sucesso, mas de explicar como pode trazer benefícios às organizações, aplicando de maneira específica para tratar de sucesso em determinada entidade, considerando suas especificidades e afins. Nesta perspectiva, nosso estudo aborda as confederações olímpicas esportivas brasileiras e a perspectiva dos atletas a elas vinculados, trazendo novos desafios para a gestão e governança esportiva, entendendo que existe a importância e a necessidade do

desenvolvimento destas organizações. Neste sentido, compreendendo a importância que a gestão pode colocar as boas práticas de governança possivelmente em um caminho para o sucesso esportivo. É necessário desenvolver melhor relação entre as organizações, pois o esporte possui grande e complexa rede, envolvendo desde o esporte micro (local, sendo clubes e associações), até o macro (federações internacionais) constituindo um processo necessário para o desenvolvimento e crescimento do esporte (Haas, 2019; King, 2017).

Para que exista melhor gestão, a governança começou a ganhar mais espaço nas discussões, sendo um aliado para a gestão; a governança vem no caminho de ajudar a obter melhor gestão e organização para estas confederações e vem sendo alcançada na base de normas gerais que institui o esporte. Assim como é representado nos artigos 18 e 18-A da lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 e na Lei Geral do Esporte, lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023, em seu artigo 36 com seus parágrafos e subdivisões, é dada maior atenção à governança, no sentido de que as entidades só receberão isenções fiscais e repasses de recursos caso atendam a algumas premissas como ter autonomia, estar em dia com suas obrigações fiscais e trabalhistas, que sejam transparentes na sua gestão, e que garantam a representação da categoria de atletas, por exemplo (Brasil, 1998; 2023).

Neste sentido, as entidades nacionais de administração do desporto (ENADs), em nosso caso as Confederações Esportivas Brasileiras, necessitam de uma gestão, transparência e prestação de contas positiva a fim de colaborar para com o esporte brasileiro. Desta maneira, este estudo tende a agregar valor na importância de uma boa gestão e governança nas Confederações Esportivas Brasileiras. Tentando contribuir com a literatura já investigada sobre a temática, refletido por meio da percepção dos atletas como a gestão, a transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras colaboram/promovem positivamente para o esporte.

2.6 A GOVERNANÇA NO ESPORTE

Nas últimas décadas, o esporte brasileiro passou por um período de grandes investimentos na área esportiva - especialmente para o esporte de alto rendimento - e colhe os frutos (positivos e negativos) do legado esportivo após ter sediado diversos megaeventos. Neste período, o esporte alcançou visibilidade e relevância como nunca

antes observado durante toda a sua história. No entanto, diversos escândalos e esquemas de corrupção que envolvem o financiamento público denegriram a imagem das entidades envolvidas na execução destes megaeventos^{6,7}.

Dentro deste cenário, compreende-se que o enfrentamento da corrupção permanece como uma das preocupações dos brasileiros, e, mesmo que demore para sair de foco, há ainda numerosas evidências de que o problema não está sendo abordado de maneira eficaz e resolutiva. Este fator é demonstrado previamente em Pereira (2002), que questões inerentes à transparência e ao combate à corrupção ainda não foram integradas como assunto do interesse público e continuam a ser tratados simplesmente como mais um item nos programas de governo.

A corrupção pode ser entendida como um comportamento antiético crítico e acarreta fenômenos que enfraquecem a democracia, a confiança no estado, a legitimidade dos governos e a moral pública. No caso brasileiro é perceptível que a corrupção é um problema grave e estrutural de nossa sociedade e de nosso sistema político (Garcia-Sánchez; Rodríguez-Domínguez; Gallego-Álvarez, 2011; Pereira, 2002).

Acompanhando esta lógica, no âmbito organizacional, a corrupção é algo que afeta diretamente a integridade atribuída às entidades de organização e gestão do esporte no Brasil. As dificuldades encontradas para implementar intervenções concretas a fim de controlar e combater a tal prática só evidenciam a complexidade das ações que devem ser efetivadas na administração pública (neste caso, por ser a principal financiadora do esporte de alto rendimento e organizadora do Sistema Nacional do Desporto) para identificar e enfraquecer os indivíduos e entidades corruptas (Kihl; Skinner; Engelberg, 2017; Maennig, 2005; Pereira, 2002).

Nesta perspectiva, a ética na gestão do esporte é importante para que as organizações não sejam afetadas, corrompidas, ou ainda que ocorram conflitos ocasionando ações antiéticas em seu cerne (Maennig, 2005). A partir de Archer (2016) e Cleret *et al.* (2015), é possível notar que a integridade no esporte depende tanto de

⁶ Escândalo de doping e corrupção atinge levantamento de peso e Olimpíada. <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/olhar-olimpico/2020/06/05/escandalo-de-doping-e-corrupcao-atinge-levantamento-de-peso-e-olimpiada.htm> Acesso em 09 de abril de 2021.

⁷ Dirigente do COI envolvido em escândalo na Olimpíada do Rio renuncia ao cargo. <https://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/dirigente-do-coi-envolvido-em-escandalo-na-olimpiada-do-rio-renuncia-ao-cargo.ghtml> Acesso em 09 de abril de 2021

atletas como instituições, ou seja, diversos *stakeholders* ligados ao esporte possuem responsabilidades e deveres para se evitar um comportamento corrupto e antiético.

Ocorre então um dilema entre ética e corrupção; por um lado existe as organizações com suas gestões formadas por indivíduos com valores próprios, e por outro, o lado ético e código de conduta a serem seguidos por elas (pessoas envolvidas nas organizações). Nesta linha, ética e transparência na gestão devem estar “convivendo” em harmonia, tendo em vista que estas são peças fundamentais para a consolidação da boa imagem da instituição e, ainda, em um âmbito mais específico para a captação de recursos; cada vez mais se busca a criação de mecanismos e políticas para combater a corrupção sendo importante sair de um nível somente discursivo e avançar para a prática (Brito; Cunha; Zanin, 2018; Geeraert; Alm; Groll, 2014).

Apresentada a corrupção, a falta de ética e comprometendo a integridade das entidades, o desempenho na gestão e a modernização também são fatores que podem afetar as organizações esportivas, em fazê-las evoluírem, se desenvolverem e melhorar a gestão e governança (Furtado; Piggini; Goncalves; Mezzadri, 2022; Winand; Steen; Kasale, 2021). Neste sentido, as práticas de governança nas organizações esportivas têm aparecido como uma das ferramentas que contribuem para a garantia da integridade no âmbito esportivo, além de ser uma forma das entidades evoluírem (Gardiner; Parry; Robinson, 2017; Geeraert; Alm; Groll, 2014). Sem dúvidas, a governança aplicada às organizações esportivas foi um dos temas mais abordados nos últimos anos em gestão e possui um vasto campo para a exploração, tendo em vista que esta passou a ser uma área específica de estudo na década de 1970 (Mezzadri *et al.*, 2018).

O aumento de pesquisas no âmbito da governança significa uma entrega importante de serviços prestados à população, um mecanismo de direção para as organizações, além de ser um processo central em torno do qual a gestão, o lazer e os negócios devem ser criados e coexistentes (Shilbury; Ferkins, 2011). Entende-se que as organizações passam por um constante crescimento e necessitam manter uma gestão competente e equilibrada e, neste sentido, a governança aparece para auxiliar - entre tantos problemas visualizados no Brasil e no mundo - no combate aos problemas gerados no esporte, como a corrupção, a falta de ética e má gestão organizacional (Chappelet; Mrkonjic, 2013; Ferkins; McDonald; Shilbury, 2010; Parent; Hoye, 2018; Parent; Naraine; Hoye, 2018).

A governança pode ser compreendida como um conjunto de regras, normas e estruturas de poder que definem como uma organização irá operar de forma a alcançar suas metas e objetivos de forma eficiente (Chalip, 1995; Chappelet, 2018). É importante ressaltar que estas ações devem estar baseadas em valores como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (Chalip, 1995; Mezzadri *et al.*, 2018). Possui como função essencial manter o equilíbrio entre as organizações e seus diversos *stakeholders*, sendo fundamental para garantir a efetiva aplicação de políticas públicas no contexto esportivo (Chalip, 1995).

Desta maneira, contextualizar a governança passa a ser um desafio muitas vezes problemático, uma vez que muitos autores trazem o conceito da área de gestão e administração pública para o contexto esportivo (Dowling; Leopkey; Smith, 2018). Definições de governança esportiva decorrem de conteúdos a serem explorados. Hums e MacLean (2017) definem governança como o exercício do poder e autoridade dentro da organização esportiva, incluindo questões políticas, critérios e regulamentação do poder. Já O'Boyle (2012) define governança como um processo de concessão do poder, verificação do desempenho, gerenciamento e liderança de uma organização, ou seja, a governança passa por todas as fases de uma organização, com vistas a desenvolver e otimizar os seus resultados. Para Ferkins *et al.* (2005), a governança tem a necessidade de funcionamento e gerenciamento global de uma entidade, desde as associações esportivas até as organizações nacionais, como as confederações no caso brasileiro.

Segundo King (2017), a governança pode ser delineada como política e administrativa, sendo que a governança política concentra-se em como o poder é executado nas partes, quem tem influência, quem decide e quem vai ter vantagens com decisões e ações; e a governança administrativa tem como preocupação fundamental estabelecer as normas e os processos para tomar decisões organizacionais, tornando, assim, a gestão eficiente, inovadora e prudente, com capacidade de apontar os meios de otimizar o desempenho, assegurar as determinações legais e financeiras, monitorar e avaliar o risco e formalizar padrões éticos de reuniões.

Por sua vez, a governança do esporte preocupa-se com a orientação do esporte em geral, bem como a rede interorganizacional de partes interessadas e os aspectos intraorganizacionais das principais organizações esportivas dentro deste sistema, como exemplo as confederações (Hoye, 2017). Para Dowling *et al.* (2018),

as diferentes definições nos termos de governança no esporte são descritas, muitas vezes, com base em seus interesses ou experiências de pesquisa. Ainda, os mesmos autores orientam que compreender essas diferenças é importante porque além de oferecer conhecimento e compreensão da governança, as mudanças podem influenciar organizações e praticantes do esporte.

Diante do exposto, os autores acima utilizam do trabalho de Henry e Lee (2004) para oferecer uma coerência necessária para a variedade de estudos de governança do esporte, categorizando as várias abordagens por tipos sistêmicos, políticos ou organizacionais, as quais, embora distintas, inter-relacionam-se. Em governança sistêmica, os autores sublinham a relação entre as organizações no sistema esportivo, na forma como o esporte é organizado e controlado, ou seja, é associada à entrada de diversos *stakeholders*, como uma base de relacionamento e relações mútuas, por exemplo com os patrocinadores, mídia, órgãos governamentais, atletas, entre outros. A competição, cooperação e adequação mútua entre as organizações são características da governança sistêmica em sistemas esportivos (Henry; Lee, 2004). Ela foca na relação entre as organizações, como o esporte é gerido e comandado (Dowling; Leopkey; Smith, 2018).

A governança política está relacionada à função de como o poder público, os órgãos governamentais e os governos irão direcionar o esporte para o cumprimento de metas por meio de estratégias, como incentivos financeiros e licitações, para atingir resultados desejados e o controle do esporte. De forma que está indiretamente relacionada a fim de influenciar outros atores a agirem contundentemente com os objetivos desejados (Henry; Lee, 2004). A participação ativa do poder público é fundamental para o esporte moderno, visto que existem interesses comerciais neste ambiente (Haas, 2019).

A governança organizacional, ao contrário da política, envolve práticas de governança com relação direta de organizações esportivas. Este tipo de abordagem se relaciona com as normas, valores e processos aceitos em torno da conduta e gestão de negócios do esporte, uma abordagem ligada às regras ou aos valores de conduta no gerenciamento das organizações (Henry; Lee, 2004). Do ponto de vista organizacional, a governança se refere a todos os mecanismos dentro de uma organização que determinam amplamente como os recursos organizacionais são usados para levar a organização prosperar e resolver conflitos entre seus diversos *stakeholders* (Daily; Dalton; Cannella, 2003).

O trabalho de Henry e Lee (2004) gera a ideia de que a governança é expandida por meio da boa governança organizacional e que pode ser encontrado sete princípios chave para a gestão do esporte e de outras organizações. Estes princípios são transparência, prestação de contas, responsabilidade, equidade ou democracia, eficácia e eficiência que visam valorizar e ajudar as organizações, mas que muitas vezes são utilizados para gerar críticas ao esporte, no sentido de que são vistos e explorados somente os pontos negativos, sem levar em consideração os pontos positivos em cima das organizações esportivas (Henry; Lee, 2004).

De acordo com Pielke *et al.* (2020), o interesse pela governança passa por diversas contextualizações e, conseqüentemente, diferentes aplicações dentro do esporte; muitas definições centram um significado relacionados à direção, à gestão e ao poder. O estudo de Henry e Lee (2004) demonstrou que a governança esportiva não é simples, está conectada a múltiplos níveis de organizações, que é relevante para todos os contextos esportivos, mas em especial ao de alto rendimento internacional, o esporte olímpico.

Neste sentido, esse estudo utilizará, como base norteadora que a governança no esporte está fortemente ligada aos processos organizacionais apresentados por Henry e Lee (2004), assim esta será a definição de governança tomada para este estudo. Pelo exposto, é possível verificar que a aplicação de uma boa governança atrelada a valores pode ajudar a combater uma gestão prejudicada por diversos atos irregulares e a obter um esporte mais ético, ocorrendo desempenho na gestão e modernização a fim de colaborar/promover positivamente o esporte brasileiro.

2.6.1 Contextualizando a boa governança no movimento esportivo

As boas práticas de governança dentro das organizações esportivas começaram a receber maior atenção por acadêmicos em resposta ao crescimento do nível de profissionalização e comercialização da indústria esportiva nos últimos tempos (Ingram; O'Boyle, 2018). Esta atenção tem sido encarada a partir de processos e sistemas para melhor governança, adotada para o ambiente esportivo com ações para o combate de práticas inadequadas e prejudiciais relacionadas à governança e aos esforços para a manutenção de uma gestão equilibrada (Ferkins; Shilbury; McDonald, 2009; Ingram; O'Boyle, 2018).

A boa governança, de forma abrangente, vem sendo tratada como a estrutura e cultura da organização esportiva que define os objetivos, as políticas e o modo de comunicação entre os *stakeholders*. Ainda, quando consideradas as atividades, monitora o seu desempenho, a entrega de informações, regula e acompanha o progresso (European Commission, 2013). Ou seja, pode ser considerada como o modo em que a gestão das organizações se converte em planos e ações mais conscientes e transparentes (Geeraert; Alm; Groll, 2014).

Para Hoye e Cuskelly (2007), a boa governança visa causar resultados capazes de atingir benefícios para a organização, englobando os conceitos de direção, controle e regulamentação, trabalhando numa direção para estabelecer políticas e estratégias a serem seguidas por seus membros, acrescido de resultados e monitoramento eficazes de sua gestão. A boa governança é, portanto, chave para estabelecer processos suficientemente robustos e completos com capacidade de garantir que as organizações demonstrem seus objetivos e que estes sejam alcançados de modo eficiente, eficaz e transparente (Uk Sport, 2004).

Para Mavromati (2014), a boa governança de uma organização está ligada a um meio de obtenção de autonomia⁸; em outras palavras, a boa governança acaba por conduzir uma associação à sua autonomia, é vista como fruto da boa governança, como algo que deve ser merecido e não é concedido às organizações esportivas.

As práticas de boa governança são os procedimentos que visam impulsionar a atuação das instituições, profissionalizando o relacionamento entre seus setores de organização, regulamentação e *stakeholders* (IBGC, 2015; Marques; Costa, 2009).

Além do conceito de governança de Henry e Lee (2004) a ser seguido neste estudo e que foi apresentado no tópico anterior, no sentido de aproximar a boa governança para nosso estudo, entendemos que a definição abordada por Hoye e Cuskelly (2007) também surge como um aliado para ajudar com a gestão das entidades esportivas.

A boa governança é muito sensível ao contexto para ser aplicada universalmente em todas as organizações esportivas local, nacional ou internacional (Chappelet; Mrkonjic, 2013). Para Geeraert *et al.* (2014), há importantes diferenças de

⁸ A partir de Michaellis (2021), editora Melhoramentos, autonomia se refere à capacidade de autogovernar-se, de dirigir-se por suas próprias leis ou vontade própria; soberania. Faculdade própria de algumas instituições quanto à decisão sobre organização e normas de comportamento, sem se dobrar ou ser influenciadas por imposições externas.

códigos por meio de outros setores que não devem ser aplicados cegamente nas organizações nacionais do esporte, pois estas de fato possuem uma estrutura muito peculiar.

O seu reconhecimento (boa governança) cresceu rapidamente em diferentes partes do mundo. Composto um universo plural, é interessante observar as contribuições das culturas e recursos nas diferentes maneiras de se conduzir à boa governança. Esta diversidade promove experiências únicas tornando este mecanismo riquíssimo no aspecto administrativo, haja vista que as estruturas de governança das organizações esportivas são raramente parecidas (Zintz; Hums; Mclean, 2011).

A boa governança ganha força a partir do documento *The Rules of the Game* (2001), onde surgem os primeiros princípios a serem balizadores da governança (Haas, 2019). Este documento inicia com nove pontos, sendo: o papel do corpo diretivo; estrutura, responsabilidades e prestação de contas; membros e tamanho do corpo diretivo; democracia, eleições e nomeações; transparência e comunicação; decisões e recursos; conflitos de interesse; solidariedade; reconhecimento de outros interesses⁹.

Os diversos significados de boa governança passam a se complementar e a deter princípios. Quando conhecidas as particularidades dos esportes e de suas estruturas organizacionais se reconhece que tais princípios só podem ser aplicados levando em consideração estas especificidades, tendo em vista as responsabilidades (públicas ou estatutárias) que vão para além do esporte (*The Rules of the Game*, 2001).

De acordo com De Dycker (2019) e considerando que o movimento esportivo não deve, ou não pode, ser deixado sozinho para resolver seus problemas, vários governos têm se engajado em um processo para estimular melhor governança nas organizações esportivas presentes em seu território. Nesta perspectiva, Houlihan e Green (2008) e Parente e Hoye (2018) falam que princípios e diretrizes de governança foram pensados a partir do momento em que começou a aumentar o investimento público nas entidades. Neste sentido, o caminho para o desenvolvimento e aplicação de uma boa governança nas entidades pode ser encontrado em diversos documentos,

⁹ Traduzido pelo autor a partir do documento (*Rules of the Game*, 2001). *The role of the governing body; Structure, responsibilities and accountability; Membership and size of the governing body; Democracy, elections and appointments; Transparency and Communication; Decisions and appeals; Conflicts of interest; Solidarity; Recognition of other interests.*

cartilhas, guias e relatórios criados por entidades, como organizações que regulam o esporte em seus países e que têm interesse em auxiliar e avaliar as organizações esportivas no sentido de as conduzirem ao melhor desempenho ao longo dos anos (Chappelet; Mrkonjic, 2013).

Neste contexto surgem os primeiros documentos que abordam tais princípios, em que se destacam o Relatório “Cadbury” e o Relatório “*Principles of Corporate Governance*” da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que foram precursores do assunto no mundo (Mezzadri *et al.*, 2018).

Ao analisar o contexto europeu, no que diz respeito à União Europeia (UE), verificou-se que em 2013 o *EU Expert Group on Good Governance* adotou e publicou em seu plano de trabalho para o esporte (2011-2014) uma lista de dez princípios de boa governança que descreve, entre eles, clareza de propósito/objetivos; código de ética; identificação e funções dos *stakeholders*; democracia e mínimos padrões; delegação e comitês; gestão; procedimentos judiciais/disciplinares; inclusão e envolvimento dos jovens; estatutos, regras e regulamentos; e prestação de contas e transparência - cada um dos quais contém dois ou mais componentes¹⁰ (European Commission, 2013). O segundo plano de trabalho da UE para o esporte (2014–2017) continuou o exercício sobre este tema seguindo os princípios e uma declaração para as organizações esportivas europeias se comprometerem com a boa governança (Chappelet; Mrkonjic, 2019; De Dycker, 2019).

Em seguida, no ano de 2016, estes princípios foram incorporados aos documentos do Conselho da UE sendo reafirmado como essencial os preceitos da boa governança no esporte, concluindo e recomendando que, para o esporte manter sua autonomia e receber recursos financeiros públicos os governos devem vincular os critérios de governança e indicadores-chave de desempenho e pré-requisitos, sendo possível contestar a autonomia das organizações esportivas se elas não implementassem processos de tomada de decisão mais transparentes (Chappelet; Mrkonjic, 2019; European Commission, 2013).

Com este passo, o movimento esportivo internacional começou a se mobilizar como, por exemplo, na criação de códigos e cartilhas por meio da FIFA, COI lançando princípios de boa governança que devem ser seguidos por suas instituições filiadas e

¹⁰ EU Expert group on good governance, Principles of good governance in sport, p. 5, https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrl2-sept2013.pdf Acesso em 05 de janeiro de 2020.

ligadas. No mesmo sentido, a Associação das Federações Internacionais dos Jogos Olímpicos de Verão (ASOIF) adotou uma força tarefa de governança em 2015 que desenvolveu um conjunto completo de princípios e indicadores de governança adaptados às características e necessidades específicas das organizações esportivas, indicadores como transparência, integridade, democracia, desenvolvimento e mecanismos de controle (ASOIF, 2016). No mesmo ano foi criado o *Sports Governance Observer* (SGO), uma ferramenta de *benchmarking* (avaliação comparativa) para federações esportivas internacionais com base em critérios básicos de boa governança e sua aplicação às 35 federações esportivas internacionais olímpicas, apresentando os quatro princípios mais discutidos e difundidos na literatura: a transparência, equidade, prestação de contas e, por fim, a responsabilidade (Geeraert, 2015).

Em 2015, foi criado o *Sport Integrity Global Alliance* (SIGA) sendo ampla coalizão de *stakeholders* que representam os comitês olímpicos nacionais, organizações intergovernamentais, ligas de futebol profissional e consultorias (Siga, 2015). O SIGA foi projetado para enfrentar os desafios de governança e integridade no esporte e no ano de 2016 lançou o *Declaration of Core Principles on Sport Integrity*¹¹ (SIGA, 2016). Assim como, em 2016, no Reino Unido, a *UK Sport* e a *Sport England*, publicaram o *Code for Sports Governance*, desenvolvido para ajudar na governança das organizações esportivas centrado em volta de cinco princípios, entre eles estrutura; pessoas; comunicação; padrões e conduta; e políticas e processos (Uk Sports and Sport England, 2016).

Ademais, países como a Austrália, Bélgica (*Flandres*), Holanda, Malta, Finlândia e França já adotam princípios de boa governança para que suas organizações esportivas possam receber recursos financeiros públicos, por meio de códigos de conduta e leis.

Para o contexto brasileiro, a disseminação dos princípios da governança ocorreu durante a década de 90, evidenciando a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) no fim dos anos 90; o IBGC divulgou a primeira versão do “Código das melhores práticas de governança corporativa” o qual conta com cinco edições sendo a mais recente apresentada no ano de 2015 (IBGC, 2015).

¹¹ SIGA Good Governance Universal Standards Implementation Guidelines. Disponível em: http://siga-sport.net/pdfs/Good_Governance_Universal_Standards.pdf Acesso em 15 de março de 2021.

Com o avançar dos anos, este documento se consolidou como ferramenta essencial na propagação dos conceitos sobre governança no país (Mezzadri *et al.*, 2018).

Para contribuir, o IBGC elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o qual aponta que, para que seja efetiva, a boa governança deve respeitar os seguintes princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade (IBGC, 2015; Marques; Costa, 2009). Estes princípios são abordados também por meio da “Cartilha de governança em entidades esportivas” elaborado por intermédio do IPIE em parceria com então Ministério do Esporte (2018) e na cartilha “A boa governança no esporte” (2019) desenvolvido pelo COB (COB, 2019; Mezzadri *et al.*, 2018).

Em 2018, o então Ministério do Esporte, em parceria com o IPIE, lançou a Cartilha de Governança em Entidades Esportivas com base na Lei Geral do Esporte no país (lei 9.615/1998). Esta cartilha tem por objetivo orientar os gestores de entidades beneficiadas, por meio de recursos financeiros públicos, na elaboração de seus regulamentos internos e na própria gestão da entidade, ainda, apresenta os princípios de boa governança, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (Mezzadri *et al.*, 2018). Em 2019, uma cartilha elaborada pelo COB intitulada “A boa governança no esporte” reforça a importância da adoção destes princípios para a boa governança na gestão do esporte. Diferindo da cartilha elaborada pelo IPIE e ME, esta tem ligação com os preceitos condizentes aos valores do COI em direção às entidades esportivas olímpicas. Seu objetivo é contribuir para a melhoria do processo de governança nas organizações esportivas, tornando-as melhor administradas, aumentando sua capacidade de atrair novos investimentos, bem como gerar respeito e credibilidade tanto esporte como na sociedade (COB, 2019).

Como consequência dessa mobilização, diversos autores propuseram princípios de boa governança para as organizações esportivas e, neste sentido, Chappelet e Mrkonjic (2013) identificaram mais de 35 desses conjuntos de princípios, diretrizes ou recomendações. Entendendo esta diversidade de nomenclaturas dada a governança e em especial a boa governança e seus princípios, os autores alertam que as organizações possuem uma vasta e complicada decisão em que necessitam ter claro sobre qual recomendação adotar. Ao mesmo tempo, precisam ser atentos à sua implementação e execução, pois somente desta maneira será possível prevenir novos escândalos de corrupção em seus domínios.

Ainda que se conhecer a diversidade de termos relacionados aos princípios de boa governança, existe um conjunto bem definido encontrado tanto na literatura quanto a utilizada na política que podem ser exploradas pelas organizações esportivas (Chappelet; Mrkonjic, 2013; Geeraert; Alm; Groll, 2014). Sabendo destas variações na literatura e documentos, estes serão aderidos geralmente por refletirem a essência de princípios bem aceitos sobre os processos e políticas das organizações (Ryall; Cooper; Ellis, 2020).

Cabe ressaltar que ao definir quais serão os princípios e nomenclaturas a serem seguidos, primeiramente é necessário à organização esportiva, lidar em conformidade com vários sistemas, aplicados aos requisitos legais, de forma jurídica, além de normas a serem seguidas pelos países que as sediam e seus próprios estatutos (Mavromati, 2014). Nesta lógica, as organizações esportivas nem sempre estão livres para decidir qual estrutura de governança devem melhor implementar e precisam enfrentar o fato de que a implementação de suas recomendações pode eventualmente entrar em conflito com a lei de um país (Chappelet; Mrkonjic, 2019). Em seguida, devem considerar que a abundância por diferentes estruturas prejudica a clareza do conceito, se perdem com a quantidade de palavras-chave e princípios, ou seja, quanto mais palavras-chave uma estrutura de governança inclui mais difícil é garantir que sejam entendidas da mesma maneira. O terceiro ponto está conectado à operacionalização dentro da mensuração (avaliação) destes indicadores. Em outras palavras, se os princípios de governança não são operacionalizados em indicadores mensuráveis (avaliáveis), é difícil demonstrar que esses princípios estão sendo seguidos. Em última análise, um desafio importante para melhorar a governança das organizações esportivas é encontrar uma linguagem conceitual e empírica comum para discutir os diferentes aspectos da governança. Este ponto ajudaria a construir um senso de comunidade entre os muitos *stakeholders* do sistema esportivo e reduziria a probabilidade de outras estruturas de governança serem criadas. Este senso de comunidade poderia ser concentrado em esforços para melhorar a governança do esporte poderiam se inspirar nas lutas como o *antidoping* e o *match-fixing* (manipulação de resultados) (Chappelet; Mrkonjic, 2019).

Por fim, Grindle (2017) identificou que há um sério risco nas discussões acerca da gestão de organizações. O autor aponta que, caso não haja boa governança nas organizações esportivas, não há como realizar boa gestão da mesma e, conseqüentemente, não atingirem seus objetivos. Do mesmo modo, entende-se que

o uso dos conceitos de boa governança pode contribuir para o destaque desta organização, a colocando com diferencial na competição por captação de recursos e patrocínios, já que contribuem para a profissionalização da gestão e assim maior legitimidade frente aos seus *stakeholders* (Marques; Costa, 2009).

Diante do exposto, entendemos o contexto onde se está inserido, cada realidade está ligada à diversidade de conceitos encontrados até agora. Neste sentido, possuindo pontos chaves que sejam seguidos, pode ser uma maneira de atender as diferenças e as necessidades específicas de cada localidade, independente do aspecto social, político e econômico. Compreendendo a crescente cobrança da sociedade sobre a ética e transparência nas atividades das organizações esportivas só reforça a importância da prática da boa governança e da aplicação de seus princípios nos diversos contextos em que se inserem, sejam elas públicas ou privadas (Král; Cuskelly, 2018; Mezzadri *et al.*, 2018). Sendo assim, conhecer como estes princípios se caracterizam e de que maneira podem ser aplicados podem acarretar diversas benfeitorias à reputação das organizações envolvidas, faz-se necessário entender como estes princípios se caracterizam.

Logo após os primeiros debates sobre a boa governança no esporte, foi possível verificar a movimentação de diversos colaboradores para a criação de princípios e mecanismos que nortegassem e facilitassem a sua implementação nas organizações (Chappelet; Mrkonjic, 2013). Neste sentido, diversas nomenclaturas foram tomadas, assim como abordagens distintas, mas sempre adotando as conotações no esporte considerando a transparência, democracia ou equidade, prestação de contas e a responsabilidade (Haas, 2019). Assim, trataremos dos princípios mais utilizados e aceitos que balizam dentro da boa governança para ajudar as organizações esportivas. São eles, compreendidos como princípios da boa governança a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (Geeraert; Alm; Groll, 2014; Ibgc, 2015).

Quando se pensa em transparência, a comunicação deve incluir aspectos econômico-financeiros, bem como fatores que conduzem à criação de valor para a ação da organização. A prestação de contas de sua atuação (*accountability*) deve ser realizada pelos gestores àqueles que os elegeram ou aos órgãos de fiscalização (IBGC, 2015; Marques; Costa, 2009). Como objetivo deste trabalho, estes dois princípios serão aprofundados no próximo capítulo.

A equidade, também denominada de democracia, se concentra perfeitamente no que se espera de uma entidade gerida sob princípios claros de boa governança. Ela está relacionada ao acesso à representação na tomada de decisão ou na chegada ao poder da organização esportiva como, por exemplo, a representação nos conselhos de tais organizações por parte de jogadores, apoiadores e dirigentes (Di Marco, 2019; Henry; Lee, 2004). É necessário que todo o processo democrático de escolha dos tomadores de decisão da entidade seja público, livre de barreiras e vieses, garantindo que qualquer pessoa envolvida possa participar do processo. A equidade tem como objetivo definir que todos os grupos *stakeholders* (sejam eles proprietários, dirigentes, atletas associados, dirigentes) receberão tratamento justo e igualitário (Marques; Costa, 2009).

Ainda, é necessário se garantir o respeito e imparcialidade à igualdade de direito de cada um, senso de justiça, correção e lisura na maneira de proceder, julgar e opinar, além de oferecer espaços para o debate de ideias perante todas as partes interessadas (Haas, 2019). A equidade passa, portanto, pela análise do tratamento de seus diversos públicos internos, que também compõe os denominados *stakeholders* (Geeraert, 2015). Este tema que vem ganhando força perante as instituições esportivas, seja por pressão, em forma de lei ou mesmo de suas partes interessadas e a população, que tem por interesse formar uma entidade mais democrática em suas ações.

Por fim, o princípio da responsabilidade organizacional e social engloba todos os relacionamentos da organização com a comunidade na qual atua (Marques; Costa, 2009). No esporte essa responsabilidade das organizações passa a ser crucial principalmente quando inicia a discussão de casos de envolvimento com *dopping*, *matchfixing*, apostas, assédio, racismo, entre tantas questões polêmicas. Podemos considerar como produtos oriundos deste princípio as práticas anticorrupção, códigos de conduta dos diversos setores e códigos de ética (Furtado; Bavaresco, 2020). Sendo assim, ao criar dispositivos de combate a estas questões, são garantidos o desenvolvimento sustentável da organização e do esporte, a gestão adequada de seus recursos e os direitos e deveres da comunidade atendida, tendo em vista que este princípio avalia o zelo da instituição por todos aqueles que a compõem e a sustentabilidade de suas ações a longo prazo (Geeraert, 2015; Haas, 2019; Henry; Lee, 2004).

A responsabilidade social está atrelada a iniciativas que as organizações esportivas podem ofertar à população, por exemplo, a socialização de atletas de alto rendimento em visitas a hospitais, a inclusão de pessoas com deficiência no esporte, doações e programas comunitários, sendo também um ponto importante para o marketing da instituição (Chung, 2018; Luz; Moreno; Campestrini; Boer, 2013). A responsabilidade organizacional abrange todos os relacionamentos da organização com a comunidade onde atua (IBGC, 2015; Marques; Costa, 2009).

Em sendo avaliada a necessidade/importância da inclusão do princípio de modernização ao código de boa governança, embora possa estar no início das discussões acerca do tema, a modernização da gestão das entidades esportiva, sem dúvidas, poderia contribuir para o aumento da eficiência e da qualidade da prestação de serviços aos interessados. Além disso, este princípio é fundamental para inovar e facilitar a fiscalização, a avaliação e aprimorar o controle das ações das entidades por parte da comunidade esportiva (Furtado *et al.*, 2022).

Os princípios da boa governança nas entidades esportivas apresentados acima são exemplos de que a atual conjuntura do esporte está ficando mais ativa e buscando por práticas mais saudáveis, gerando maior aproximação com a sociedade.

Neste sentido, embora existam várias doutrinas que divergem sobre os princípios de boa governança, trabalharemos com profundidade os princípios utilizados por Geeraert *et al.* (2014), sendo a transparência e a prestação de contas os focos deste trabalho, além disso, são os princípios que estão em maior apropriação nas leis brasileiras, em especial a Lei Pelé e a Lei Geral do Esporte. Seguindo Thompson *et al.* (2022), é importante observar que na literatura científica existem diferentes termos para designar o mesmo conjunto de construtos de governança, usando "princípios", "dimensões", "códigos" e "indicadores". Neste estudo, seguiremos Geeraert (2022), que definiu "indicadores" para a boa governança.

2.6.2 Transparência e prestação de contas no movimento esportivo

Nos parágrafos que se seguem iremos abordar a transparência e a prestação de contas e como vêm sendo investigadas no âmbito esportivo. Entende-se que a transparência e a prestação de contas têm ganhado notoriedade nos últimos tempos, tanto o com aumento de pesquisas na área do esporte como nas organizações. Buscamos compreender o que é a transparência e a prestação de contas, como elas

surgem, assim como trazer o ambiente onde estão inseridas, seus motivos de importância e consequências no esporte.

A transparência tem sido empregada em muitos contextos e diferentes organizações, apresentada como uma estrutura que não pode ser unidimensional, ou seja, possui uma estrutura que agrega diversas dimensões quanto à divulgação de informações, clareza e precisão, muito ligadas à confiança e credibilidade (Auger, 2014; Rawlins, 2008; Schnackenberg; Tomlinson, 2016). A transparência deve ir além dos aspectos financeiros (Saraite-Sariene; Alonso-Cañadas; Galán-Valdivieso; Caba-Pérez, 2020).

Quando se trata de divulgação de informações, significa que a informação é recebida em tempo hábil, que deve ser aberta e compartilhada para ser transparente, mas ao mesmo tempo, as informações devem ser relevantes (Schnackenberg; Tomlinson, 2016; Williams, 2008). A divulgação é o processo de fornecer aos *stakeholders* informações sobre as operações, o desempenho financeiro e outras áreas de responsabilidade corporativa de uma organização (Schnackenberg; Tomlinson, 2016; Williams, 2008). Há um consenso de que a divulgação percebida está altamente correlacionada com a transparência percebida (Schnackenberg; Tomlinson; Coen, 2021). Muitos autores descrevem a transparência a partir de sinônimos como sendo acessível, disponível, visível ou observável, dando a importância de compartilhar a informação (Bernstein, 2012; Granados; Gupta; Kauffman, 2010; Kaptein, 2008).

Ao falar de clareza entende-se por meio da compreensão da informação divulgada, ou seja, a informação disponível deve ser clara e de fácil entendimento para ser considerada transparente (Street; Meister, 2004). A clareza pode ser distinta da divulgação de informações, isso significa que não necessariamente é preciso grande quantidade de informações se o que for divulgado possui boa compreensão, clareza e comunicação, possuindo altos níveis de entendimento (Schnackenberg; Tomlinson, 2016). Neste sentido, os autores Briscoe e Murphy (2012) sugeriram que a informação deve ser simples o suficiente para ser facilmente apreendida. A chave para avaliar a clareza é se a informação divulgada cria ou não entendimento (Schnackenberg; Tomlinson, 2016).

A precisão está ligada à confiança da informação que está sendo divulgada, outro ponto que é necessário verificar é se a informação divulgada está infundada ou representa ser tendenciosa, se for, esta informação não é considerada transparente,

ou seja, ligada à confiabilidade das informações divulgadas (Walumbwa; Luthans; Avey; Oke, 2011). A precisão sugere que todas as informações divulgadas precisam refletir a uma validade de conteúdo para ser considerada transparente (Schnackenberg; Tomlinson, 2016). Neste sentido, a precisão está relacionada à divulgação e à clareza do conteúdo publicado, tratando da validade do conteúdo e não de sua quantidade de informação, ou seja, ser uma informação de qualidade com mais confiança (Angulo; Nachtmann; Waller, 2004). As informações não precisam ser exatamente corretas *ex-post* para serem transparentes, mas devem refletir com precisão a validade esperada do conteúdo (Schnackenberg; Tomlinson, 2016). A precisão das informações é fundamental para a transparência no local de trabalho (Bernstein, 2012).

Em suma, a transparência passa a ser uma função de três fatores: a divulgação, clareza e precisão. A transparência é um construto tridimensional, sustentado pela percepção da divulgação, clareza e precisão das informações (Schnackenberg; Tomlinson; Coen, 2021; Schnackenberg; Tomlinson, 2016). Segundo Schnackenberg e Tomlinson (2016), cada uma dessas dimensões contribui de forma única para os níveis gerais de transparência, aumentando a confiança e credibilidade das partes interessadas na qualidade das informações recebidas da organização. A literatura também aborda que a prática da transparência está ligada à confiança e à credibilidade das organizações, ou seja, possuir uma reputação e honestidade ganha e encoraja as pessoas a fazerem suas decisões com mais facilidade, principalmente quando há *stakeholders* envolvidos (Rawlins, 2008; Schnackenberg; Tomlinson, 2016).

Para compreender a definição sobre transparência, dentre tantos contextos, a atenção que se tem em torno do seu significado é pouco clara (Wehmeier; Raaz, 2012). Segundo Schnackenberg e Tomlinson (2016), abordando entre uma vasta literatura científica, níveis de análise ou domínios, a transparência pode ser definida como

Transparency is the perceived quality of intentionally shared information from a sender (Schnackenberg; Tomlinson, 2016, p. 1788).

No sentido da frase acima, a transparência é sobre a informação; é vista como um elemento essencial do compartilhamento de conhecimento, de modo que a transparência aumenta a conscientização, a coerência e a compreensibilidade das

informações trocadas entre duas partes (Pagano; Röell, 1996). A qualidade do conteúdo que está sendo informado é importante para a transparência (Schnackenberg; Tomlinson; Coen, 2021; Schnackenberg; Tomlinson, 2016).

Vamos tratar aqui da transparência organizacional, aplicada a qualquer tipo de organização e neste sentido a definição da entidade Transparency International (2022) representa a maneira em que organizações privadas, públicas, sem fins lucrativos ou governamentais pode ser aplicada (Král; Cuskelly, 2018).

... shedding light on rules, plans, processes and actions. It is knowing why, how, what, and how much. Transparency ensures that public officials, civil servants, managers, board members and businessmen act visibly and understandably, and report on their activities. And it means that the general public can hold them to account (Transparency International, 2022).

Esta definição busca mostrar que as organizações devem publicar suas atividades, tornar públicas suas ações, a fim de garantir que tais informações possam ser facilmente acessadas, compreendidas e utilizadas pelos cidadãos, seja para as partes interessadas ou para responsabilizar as organizações pelo bem comum. Buscar e receber informações é um direito humano que pode atuar como salvaguarda contra a corrupção e aumentar a confiança nos tomadores de decisão e nas instituições públicas (Transparency International, 2022).

Ao exibir o termo corrupção, este é frequentemente identificado como escândalos que ocorrem nas organizações, atraem muita atenção, corrói a confiança e acabam enfraquecendo e afetando a transparência (Schnackenberg; Tomlinson, 2016). Os escândalos de corrupção ocorrem em um contexto imbuído de valores e normas sobre o que é ou não permitido e em geral revelam falhas das organizações em lidar com questões, políticas, legais, culturais ou organizacionais (Chappelet; Mrkonjic, 2019).

Nesse contexto, e observando outros contextos sociais, as questões relacionadas à transparência e ao combate à corrupção passaram a ser temas corriqueiros e a ocupar lugar de destaque na discussão de estratégias para o seu enfrentamento na sociedade (Král; Cuskelly, 2018).

Tal inferência pode ser retificada ao abordar o contexto esportivo, é de amplo conhecimento que o esporte vem sendo inserido no mundo dos negócios pelo seu grande potencial mercadológico: realização de megaeventos, venda de materiais, transações milionárias de atletas, investimento em infraestrutura esportiva (Faria;

Carvalho, 2010; Maennig, 2005). Cabe reconhecer que o aumento exponencial da magnitude do seu alcance e o montante de recursos, públicos e privados, investidos para o seu desenvolvimento, soam como um sinal de alerta e devem servir de importante indicador para a transparência, e, por esse motivo, desenvolver e monitorar ações e fatores para que não estimule um comportamento antiético e corrupto (Maennig, 2005).

Quando nos referimos ao esporte, em especial às organizações esportivas, os escândalos podem ser considerados como deficiências na sua gestão e governança e ocorrem comumente pela manifestação da falta de integridade e transparência por parte de algum membro influenciado por conflitos de interesse, nepotismo, estruturas democráticas fracas, mecanismos de controle ineficazes, relatórios financeiros confusos, entre outros casos (Chappelet; Mrkonjic, 2019).

Com o passar dos anos, no ambiente esportivo, estas ocorrências passaram a ser expostas com maior frequência nas mídias, além dos já demonstrados anteriormente, entre inúmeros casos conhecidos, o órgão máximo do esporte olímpico, o Comitê Olímpico Internacional (COI), envolvido na campanha para sediar os Jogos de Inverno de 2002 em *Salt Lake City*¹², assim como a votação da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) para sediar os campeonatos mundiais de futebol da Rússia e Qatar, além de casos de doping na *International Association of Athletics Federations* (IAAF)¹³.

Ao encontro desta situação e entendendo cada vez mais a importância da identificação e de precaver o acontecimento destes casos, fez-se necessária a criação de mecanismos de controle e de adaptação de estruturas administrativas com o objetivo de contribuir para a boa governança nas instituições (Walters; Trenberth; Tacon, 2010). De maneira geral, esses mecanismos têm gerado resultados positivos e culminando em lições para a construção de uma boa governança por parte das instituições que regulam o esporte (Chappelet; Mrkonjic, 2013).

É importante ressaltar que organizações esportivas envolvidas em qualquer tipo de situação de corrupção tendem a ser descredibilizadas e passam a ser alvo da

¹² Reportagem disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150604_coi_mudancas_fd. Acesso em 20 de fevereiro de 2021.

¹³ Reportagem disponível em: <https://www.dawn.com/news/1229640>. Acesso em 01 de abril de 2021.

mídia e do ceticismo da população com relação à gestão do esporte. E, neste sentido, estas organizações tendem a ser acompanhadas mais de perto e com maior rigor por órgãos de regulação e de seus *stakeholders* (Chappelet; Mrkonjic, 2019).

Assim, entende-se que a transparência possui conexão com as organizações e vem sendo associada a uma boa governança, observando que a transparência pode ajudar a prevenir tanto a corrupção no esporte como também de organizações em geral (De Vries; Sobis, 2016; Maennig, 2005; Mrkonjic, 2013). A transparência é incluída em diversos códigos e ferramentas para avaliar a boa governança das organizações (Chappelet; Mrkonjic, 2013), mas também é incluída a qualquer tipo de organização que possui obrigações legais e morais para com relação aos seus *stakeholders* (O'Boyle; Shilbury, 2016).

Avaliar a transparência tem sido uma tarefa crescente tanto entre pesquisadores como nas organizações, para obter maior confiança e credibilidade perante seus *stakeholders*, atraindo e retendo as partes interessadas. Como consequência, implicações e impactos da transparência têm surgido, tanto positivo como negativo nas organizações (Král; Cuskelly, 2018).

A forma positiva da transparência é onde acaba surgindo a maioria dos estudos que, frequentemente, a relacionam com a confiança e credibilidade das organizações (Král; Cuskelly, 2018; O'Boyle; Shilbury, 2016; Rawlins, 2008; Schnackenberg; Tomlinson, 2016). Já o lado negativo, é considerado como um risco ser muito transparente, em que publicar demasiada informação pode fornecer conteúdo a organizações concorrentes, ou seja, devem decidir qual o nível desejado de transparência para não afetar a gestão (Zhuang; Saxton; Wu, 2014).

Para atender a conduta da transparência é necessário que a organização disponibilize e publique as mais diversas informações que sejam de interesse público e não somente aquelas impostas por determinadas legislações e regulamentos (ASOIF, 2016; Henry; Lee, 2004). As informações publicadas devem divulgar para além da questão econômica/financeira da entidade. Devem ser incluídos nesta divulgação dados referentes aos “aspectos estratégicos (ex.: planejamentos estratégicos), estruturais (ex.: organogramas, relações de associados), de performance (ex.: metas e indicadores de performance) e de governança (ex.: código de ética)” (IBGC, 2015; Mezzadri *et al.*, 2018). É a transparência das informações que permite a identificação e a comprovação dos demais princípios de governança (prestação de contas, democracia e responsabilidade social) em uma entidade

(Geeraert; Alm; Groll, 2014). Desta forma, é ela a principal responsável pela credibilidade de uma entidade e de seus dirigentes, tanto perante os grupos internos como em relação a terceiros (Geeraert, 2015; Král; Cuskelly, 2018).

Diante da perspectiva da transparência, a prestação de contas vem também sendo, frequentemente, encontrada nas discussões e está associada a questões financeiras das organizações (Auger, 2014; Carneiro; Oliveira; Torres, 2011), podendo ser crítica em entidades que possuem problemas de credibilidade e confiança e a transparência deve incluir aspectos econômico-financeiros a fim de se apresentar como informação para as partes interessadas, bem como um fator que pode levar à criação de valor nas ações das organizações (Eijffinger; Hoeberichts, 2002; Rawlins, 2008; Saraite-Sariene *et al.*, 2020). A prestação de contas deve ser cuidada pelas organizações e seus gestores, com interesse de demonstrar a profissionalização e a contribuição na gestão da entidade (IBGC, 2015; Marques; Costa, 2009).

Para compreender as possibilidades e definições acerca da prestação de contas em meio ao ambiente esportivo, inicialmente é necessário entender o seu contexto, assim como seu significado e onde está inserida, seus motivos de importância e consequências no esporte, tendo como foco um meio cujas organizações são responsáveis por seus atos.

É consenso entre pesquisadores que a pesquisa em prestação de contas se encontra a desafios e a uma crescente valorização do tema entre as diversas organizações, observada como um sinônimo de boa gestão e disputa pela confiabilidade e credibilidade perante as partes interessadas e a população (Cabral, 2015; Carneiro; Oliveira; Torres, 2011).

A concepção sobre prestação de contas remete-se à palavra do inglês *accountability* que não possui tradução exata para o português, mas que autores colocam como o ato de ser responsável, de demonstrar uma responsabilização no prestar contas das organizações, além de justificativas para as ações realizadas (Cabral, 2015; Carneiro; Oliveira; Torres, 2011; Pinho; Sacramento, 2009). Entende-se que a prestação de contas (*accountability*) refere-se à obrigatoriedade de se atribuir responsabilidades às pessoas ou entidades, que receberam recursos, fiscais e gerenciais, em prestar contas a quem lhes delegou essas responsabilidades demonstrando o bom uso desses recursos que lhes foram conferidas e de prestar contas a quem lhes delegou essas responsabilidades demonstrando o bom uso desses recursos (Akutsu; Pinho, 2002; Henry; Lee, 2004).

Falconer (1999) apresenta que a prestação de contas pode ser mais que publicar relatórios e informações financeiras, mas também importa uma postura de ser responsável no cotidiano da gestão, frente as partes interessadas e a comunidade em geral, proporcionando maior e melhor transparência das ações realizadas.

Neste sentido, a prestação de contas não é somente uma maneira de controlar ações das organizações, mas também um modo de trazer a responsabilidade sobre os agentes, ou seja, responsabilizar os gestores das organizações por seus atos cometidos, tanto no âmbito público como no privado (Molina; Ribeiro, 2017).

A prestação de contas é muitas vezes a base conceitual que engloba vários tipos diferentes de conceitos (Khotami, 2017). É usado como sinônimo e também é encontrado em conjunto de vários conceitos abordados na governança, em discussões como na transparência, democracia, eficiência, responsabilidade e integridade, na atualidade acaba sendo onipresente, ou seja, encontra-se em vários contextos, e permanece com um debate longe de terminar e em constante desenvolvimento (Ball, 2009; Geeraert; Alm; Groll, 2014; Grant; Keohane, 2005; Winand; Anagnostopoulos, 2019).

Neste sentido, perpassando o significado de prestação de contas por tantos meios e discussões, vamos definir ao modo que os autores Gray; Owen e Adams (1996) abordam como

The duty to provide an account (by no means necessarily a financial account) or reckoning of those actions for which one is held responsible (Gray; Owen; Adams, 1996, p. 38).

Os autores colocam a prestação de contas como ter duas responsabilidades ou deveres, ou seja, a prestação de contas envolve a responsabilidade de realizar certas ações (ou deixar de realizar tais ações) e a responsabilidade de prestar contas dessas ações (Gray; Owen; Adams, 1996).

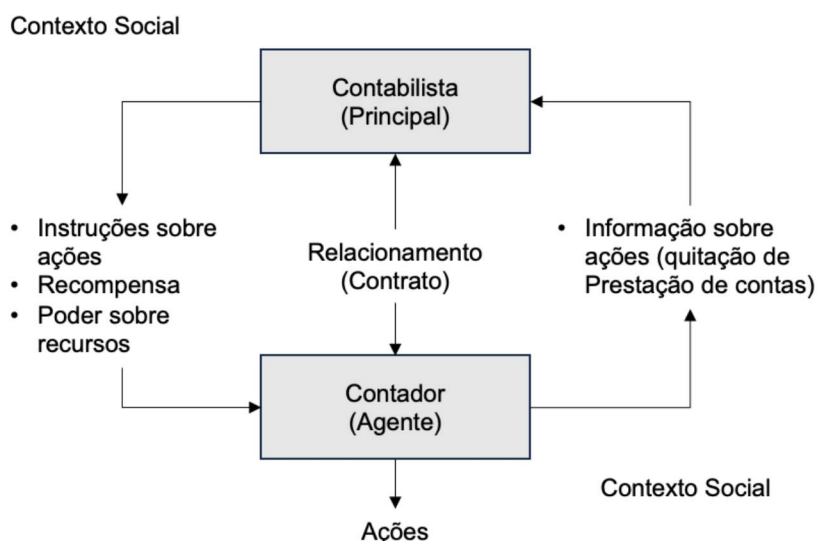
Os autores colocam como exemplo os acionistas com a empresa; os gestores da empresa possuem a responsabilidade de gerenciar os recursos (seja, financeiro ou não financeiro) confiados pelos acionistas e a responsabilidade de providenciar uma prestação de contas desta gestão (Gray; Owen; Adams, 1996). Documentos representativos das organizações, como relatórios anuais e demonstrativos financeiros seguem como um mecanismo para a prestação de contas. Os autores ainda alertam a forma de o quão bem estes demonstrativos conseguem cumprir a

prestação de contas, ou seja, podem ser diferenciados ou possuir outra maneira de compreensão ou não terem uma forma apropriada de divulgação. Os elementos essenciais para este processo surgem do relacionamento entre acionistas e os gestores da empresa, um relacionamento definido pela sociedade e que providencia aos acionistas o direito da informação, ou seja, por meio de normas, regulamentos, legislações (Gray; Owen; Adams, 1996). Os autores Gray; Owen e Adams (1996) colocam que uma sociedade pode ser pensada como um conjunto de relacionamentos, entre indivíduos, organizações, entre estados, e assim em diante.

Neste caso específico apresentado anteriormente, um modelo de prestação de contas pode ser generalizado e ser aplicado a todas as relações e direitos à informação. Na Figura 4 é representado um modelo simples, mas pode ser utilizado para explorar muitas situações (Gray; Owen; Adams, 1996). Este modelo pressupõe uma simples relação bidirecional entre um contabilista (a quem poderíamos denominar de “principal” e na contabilidade financeira convencional seria o acionista) e o contador (a quem poderíamos denominar o “agente” que na contabilidade financeira convencional seria o diretor de uma empresa). Em termos de fluxos entre as partes e as ações e a prestação de contas necessárias/requeridas serão uma função da relação (que poderia ser pensada como um “contrato”) entre as partes (na contabilidade financeira convencional, este contrato é estabelecido pelos atos das empresas). Isto, por sua vez, refletirá o contexto social dessa relação (por exemplo, a importância que a sociedade atribui ao fluxo de capital para a empresa em troca dos privilégios de responsabilidade limitada e direitos à informação) (Gray; Owen; Adams, 1996).

Este modelo é flexível, o contabilista e o contador podem ser indivíduos, organizações ou grupos. Um particular grupo de contador e contabilista podem ter muitas relações diferentes, além disso pode ser um num momento e outro em outro. A essência desse modelo é os relacionamentos entre as partes e o todo que a sociedade atribui. Ou seja, é neste relacionamento que se atribui a responsabilidade e permite o direito à informação; deste modo determinando a prestação de contas (Gray; Owen; Adams, 1996).

FIGURA 4 – MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS



FONTE: (GRAY *et al.* 1996), Traduzido pelo autor (2023).

Ao representarmos este modelo no contexto esportivo, podemos inserir as confederações brasileiras esportivas como o contador o “agente” e as instituições que o regulam ou partes interessadas como contabilista o “principal”. Assim, observa-se que o “agente” realiza suas ações, fornece informações e realiza a prestação de contas para o “principal”, já o “principal” fornece instruções sobre as ações realizadas, faz recompensas ou reconhecimentos das ações e apresenta o seu poder sobre os recursos disponíveis. Todo esse ambiente relacionado ao contexto social, sendo generalizado para a prestação de contas.

Desse modo, entende-se que o propósito da prestação de contas implica a obrigação de apresentar e relatar qualquer acompanhamento e suas atividades no campo administrativo à parte que fornece a resposta (Norris, 2014). Providenciar as evidências, ou seja, as informações por meio de decisões, de ações que possam ser de interesse a partes interessadas (Rawlins, 2008). Nesta perspectiva, Král e Cuskelly (2018) referem a prestação de contas juntamente com a transparência como uma sobreposição do uso dos termos, em especial quando se trata das ações das instituições, mas os autores tentam representar as diferenças como

However, analysis of the literature revealed that accountability is a broader concept which is focused on being responsible for doing things right. Transparency is focused on providing information to stakeholders in an accurate, understandable, and accessible manner (Kral e Cuskelly, 2018, p. 241).

Estas diferenças buscam representar a prestação de contas como a entidade ser responsável por trabalhar de forma correta e a transparência em promover as informações de forma acessível, trazendo clareza e precisão no conteúdo (Král; Cuskelly, 2018). Sendo assim, impactar de forma positiva nas entidades esportivas.

Ao abordar o ambiente esportivo nas Confederações Esportivas Brasileiras, em que a atividade-fim, tanto amadora como profissional, depende substancialmente de recursos e/ou serviços oriundos da administração pública, a forma como os gestores prestam contas de suas ações e/ou omissões assume relevância ainda maior (Haas, 2019). Neste sentido, os responsáveis por gerir uma entidade devem sempre prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências como únicos responsáveis por seus atos e omissões (Khotami, 2017; Molina; Ribeiro, 2017). No que diz respeito às entidades esportivas, estas devem identificar e confirmar que os dados contábeis públicos refletem a realidade da entidade do ponto de vista patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico, além de confirmar a transparência gerencial, e demonstram a atuação administrativa responsável, comprometida e confiável (Geeraert, 2015; Geeraert; Alm; Groll, 2014; Mezzadri *et al.*, 2018).

Como consequência, nas confederações, entendendo que recebem recursos públicos e além dos já mencionados anteriormente existirem os diversos problemas como os casos de corrupção e desvios de dinheiro, faz com que tenham motivos que elevam a importância de prestar contas e serem transparentes para as partes interessadas e para a população, provocando implicações no esporte, gerando a boa governança e a melhor confiança e credibilidade no trabalho destas entidades, além de seguir a legislação vigente (Brasil, 1998; Mezzadri *et al.*, 2018).

Ao realizar a boa governança, a verdadeira prestação de contas não se limita apenas ao financeiro, econômico, mas também à responsabilidade das partes interessadas e da sociedade, onde a sociedade tem o direito de julgar todas as ações realizadas (Geeraert; Alm; Groll, 2014; Wyatt, 2004). Assim, a prestação de contas pretendida neste contexto não é apenas o prestar de contas dos recursos, mas a forma como os recursos são disponibilizados, demonstrando elevado grau de prestação de contas para com a comunidade envolvida ao redor e as partes interessadas (Henry; Lee, 2004; Wyatt, 2004).

Ao falar de boa governança, a prestação de contas inclui a existência de mecanismos onde haja certeza de que os gestores das organizações, sejam públicos

ou privados, são responsáveis por suas ações, responsáveis pelo uso de recursos (Mezzadri *et al.*, 2018), ter a competência para fazer e executar a política correta, incluindo a capacidade de prestar o serviço ao público de forma eficiente com responsabilidade e diligência (Khotami, 2017; Mezzadri *et al.*, 2018). É nesse contexto que a boa governança das organizações esportivas ganha importância, sendo este um requisito necessário para o desenvolvimento e avanço do esporte tanto no âmbito da prestação de contas como da transparência (De Dycker, 2019; Geeraert, 2022; Geeraert; Alm; Groll, 2014; Mezzadri *et al.*, 2018).

Como apontado anteriormente, nos casos apresentados, a transparência e a prestação de contas tendem a ofertar benefícios e estimular a necessidade de um impulsionamento para o desenvolvimento das entidades. Desse modo, a atenção dada para a necessidade da transparência e prestação de contas nas entidades envolve a melhor compreensão sobre o contexto da governança, seus princípios/indicadores, a gestão para a boa governança e os indicadores da gestão para o desenvolvimento esportivo. Por fim, é preciso considerar que os trabalhos desenvolvidos sobre o tema ainda devem ser tratados como incipientes, já que as análises ou avaliações de seus resultados ainda são pouco divulgados e utilizados nas entidades esportivas.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia para alcançar os objetivos propostos para este trabalho, bem como para aumentar a compreensão dos capítulos já desenvolvidos, a fim de compreender nossos objetos de estudo.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo, explicamos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da nossa investigação, especificando o caminho percorrido para dar resposta aos objetivos constituídos. Assim, centramos nossa atenção em descrever, com maior rigor possível, todo o processo e a forma como os dados foram coletados e interpretados, designadamente: (i) natureza do estudo; (ii) participantes; (iii) coleta dos dados; (iv) instrumentos; (v) procedimentos de análise dos dados.

3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Este estudo mostra a abordagem metodológica quantitativa materializando-se no modo como serão tratados e apresentados, estatisticamente, os resultados. Sendo também observado como uma pesquisa de cunho analítico que envolve o estudo e a avaliação, em profundidade, das informações disponíveis na tentativa de explicar fenômenos complexos (Andrew; Pedersen; Mcevoy, 2011; Marôco, 2018; Veal; Darcy, 2014). O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética do Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Paraná (Parecer Jurídico CEP/UFPR: 5.414.934 com CAAE: 88770618.4.0000.0102).

3.2 PARTICIPANTES

Esta pesquisa foi dividida em duas etapas com dois tipos de participantes, o primeiro é as confederações olímpicas esportivas brasileiras e o segundo os atletas beneficiados pelo Programa Bolsa-Atleta pelo governo federal.

Na primeira etapa, foram utilizadas como participante as confederações olímpicas esportivas brasileiras. Segundo Geeraert *et al.* (2014), as entidades esportivas de nível nacional podem ser divididas em entidades de gestão de esportes coletivos e entidades de gestão de esportes individuais. Para efeitos de recorte deste estudo, analisaremos as entidades nacionais de administração do esporte (de esportes coletivos e individuais), que estejam ligadas ao Comitê Olímpico do Brasil na condição de confederações olímpicas. As confederações olímpicas são aquelas que disputam os Jogos Olímpicos, assim todas as confederações olímpicas possuem o vínculo com o COB, sendo que no período de coleta de dados da presente pesquisa, contamos com 35 confederações classificadas nesta categoria, observadas no

Quadro 3 (COB, 2021a).

QUADRO 3 – LISTA DE CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS ESPORTIVAS OLÍMPICAS LIGADAS AO COB

CONFEDERAÇÕES	SIGLA
Associação Brasileira de Escalada Esportiva	ABEE
Confederação Brasileira de Atletismo	CBAAt
Confederação Brasileira de Badminton	CBBd
Confederação Brasileira de Basebol e Softbol	CBBS
Confederação Brasileira de Basketball	CBB
Confederação Brasileira de Boxe	CBBBoxe
Confederação Brasileira de Canoagem	CBCa
Confederação Brasileira de Ciclismo	CBC
Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos	CBDA
Confederação Brasileira de Desportos na Neve	CBDN
Confederação Brasileira de Desportos no Gelo	CBDG
Confederação Brasileira de Esgrima	CBE
Confederação Brasileira de Futebol	CBF
Confederação Brasileira de Ginástica	CBG
Confederação Brasileira de Golfe	CBGolfe
Confederação Brasileira de Handebol	CBHb
Confederação Brasileira de Hipismo	CBHi
Confederação Brasileira de Hóquei sobre a grama	CBHG
Confederação Brasileira de Judô	CBJ
Confederação Brasileira de Karatê	CBK
Confederação Brasileira de Levantamento de peso	CBLP
Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno	CBPM
Confederação Brasileira de Remo	CBR
Confederação Brasileira de Rugby	CBRu
Confederação Brasileira de Skate	CBSK
Confederação Brasileira de Surfe	CBSurf
Confederação Brasileira de Taekwondo	CBTKD
Confederação Brasileira de Tênis	CBT
Confederação Brasileira e Tênis de mesa	CBTM

Confederação Brasileira de Tiro com Arco	CBTArco
Confederação Brasileira de Tiro Esportivo	CBTE
Confederação Brasileira de Triathlon	CBTri
Confederação Brasileira de Vela	CBVela
Confederação Brasileira de Voleibol	CBV
Confederação Brasileira Wrestling	CBW
Concelho Nacional de Dança Desportiva	CNDD

FONTE: COB (2023). Elaborado pelo autor (2023).

Na segunda etapa, foram os atletas beneficiados pelo Programa Bolsa-Atleta pelo governo federal. No período analisado, mês de maio do ano de 2023, foram contemplados 8.057 atletas no programa, e estes foram os participantes desta pesquisa. Utilizou-se de um programa de análise de poder com um tamanho de efeito previsto de 0,20 em um nível de probabilidade de 0,05 e em um nível de poder estatístico de 0,80 (Westland, 2010), os pesquisadores concluíram que era necessário o mínimo de 500 respondentes e, portanto, a amostra atual foi considerada adequada para esse estudo. Ainda, os participantes atuaram de forma voluntária com a garantia de anonimato das suas respostas.

Aqueles que confirmaram o interesse e a elegibilidade (serem bolsistas do Programa Bolsa-Atleta em 2023) para participar da pesquisa, assinalaram a aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e foram direcionados para o preenchimento do questionário *online*.

A caracterização final dos participantes no estudo é apresentada nos subcapítulos 4.1 e 4.2.

3.3 INSTRUMENTOS

Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa. Na primeira etapa, o primeiro questionário se deu com base nos princípios de governança, utilizados por Geeraert *et al.* (2014): a transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade social. Para compreender melhor sobre os princípios da boa governança, estes estão demonstrados no capítulo 2.6.1. Estes princípios são abordados pela Sou do Esporte (SDE), uma instituição não governamental sem fins lucrativos, já reconhecida por sua credibilidade. A SDE atua como rede de relacionamento entre atletas, entidades

esportivas, poder público e o setor privado com o objetivo de massificar o esporte de desenvolvimento e estimular as boas práticas e a governança no esporte brasileiro¹⁴. A SDE representa o Brasil no grupo de estudo da Play The Game - cujo objetivo é analisar a evolução dos países no que tange à governança do esporte, com uma matriz internacional desenvolvida com a participação de mais de 20 países. A Play the Game é uma iniciativa do Instituto Dinamarquês de Estudos do Esporte (IDAN), que visa elevar os padrões éticos do esporte e promover a democracia, a transparência e a liberdade de expressão no esporte mundial¹⁵.

Este instrumento de avaliação da governança esportiva se dá a partir do I Prêmio Sou do Esporte, no ano de 2015, o qual as confederações esportivas passaram a dar mais atenção às boas práticas de governança no Brasil, além de serem recordadas as leis, em especial a Lei Pelé (lei nº 9.615/1998). Em 2017, o Instituto de Pesquisa de Inteligência Esportiva (IPIE) fez uma parceria com a SDE para coletar e analisar as informações relacionadas à governança. O IPIE é um instituto da Universidade Federal do Paraná com mais de dez anos de experiência em pesquisas relacionadas a políticas públicas, gestão e governança no esporte brasileiro.

O instrumento evoluiu com os anos, iniciando em 2015 com 105 itens; a pesquisa aumentou nos anos seguintes, 2016 (111 itens), 2017 (135 itens), 2018 (156 itens), 2019 e 2021 (156 itens) fundamentados na literatura científica abordada nos capítulos anteriores e na legislação brasileira vigente até então, em especial a Lei Geral do Desporto, Lei Pelé (lei nº 9.615/1998). A fim de limitar a nossa pesquisa, utilizamos os itens de transparência e prestação de contas, ao mesmo modo, como forma de seguir as legislações que atendem em sua pluralidade a estes princípios. Sendo assim, o número de itens de transparência e prestação de contas também evoluiu. O número de itens de transparência para os seis anos pesquisados foi de 24, 27, 36, 45, 45 e 45. O número de itens de prestação de contas foi 13, 14, 18, 21, 21 e 21. As mudanças na pesquisa refletem revisões contínuas da literatura e mudanças na legislação brasileira.

Os 66 itens de transparência-prestação de contas foram derivados de várias fontes, incluindo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Código de

¹⁴ Sobre a Sou do Esporte acesse: <https://soudoesporte.org/#sobre>

¹⁵ Sobre a Play the Game acesse: <https://www.playthegame.org/about/>

Boa Governança do Esporte do Reino Unido, a Agenda 2020-IOC e a organização Play the Game com os indicadores do National Sports Governance Observer (NSGO) (Brasil 1998, Geeraert 2015, Geeraert et al. 2014, Geeraert 2018). Indicadores adicionais foram projetados para refletir o envolvimento com a legislação brasileira (por exemplo, Lei Pelé).

Os itens e suas dimensões são apresentados no Apêndice 1. Os itens de transparência (n= 45 em 2021) refletem quatro dimensões: publicação de documentos financeiros (PDF; 6 itens), convocações e editais (CE; 6 itens), controles internos (CI; 3 itens) e acesso a informações e arquivos (AIA; 30 itens). Os itens de prestação de contas (n = 21 em 2021) refletem cinco dimensões: formato de aprovação (FA; 3 itens), auditorias (A; 2 itens), demonstrativos (D; 4 itens); atuação do Conselho Fiscal (ACF; 9 itens) e controles internos (CI; 3 itens), totalizando 21 itens. As dimensões foram desenvolvidas com base em estatutos, relatórios de assembleias gerais, relatórios de reuniões da diretoria, relatórios anuais, demonstrações financeiras e outros documentos disponíveis.

Para a segunda etapa, o segundo instrumento de pesquisa foi a adaptação de um questionário proposto por Truyens *et al.* (2014), Truyens, De Bosscher e Sotiriadou (2016) e Truyens, De Bosscher, Sotiriadou, *et al.* (2016); estes fazem uma relação com os indicadores de gestão, ou seja, os recursos organizacionais em entidades esportivas na busca por uma gestão de desempenho positiva, uma gestão com qualidade. Sendo medidas quantitativas em 98 capacidades e recursos de primeira ordem no interior de suas dez dimensões (1) apoio financeiro às entidades esportivas; (2) elementos da gestão e da governança da organização; (3) participação dos jovens no esporte; (4) identificação e desenvolvimento de talentos esportivos e jovens atletas; (5) apoio à carreira do atleta de alto rendimento; (6) estruturas de treino e competição; (7) formação e qualificação dos treinadores; (8) organização e participação em competições; (9) apoio científico a modalidades; (10) cultura da modalidade¹⁶; para compreender melhor suas dimensões, estas são descritas no capítulo 2.4.

¹⁶ Tradução literal realizada pelo autor. As dimensões são: financial support for athletics, governance and organization of athletics policies, youth participation, talent identification and development, athletic career support, athletics training and competition facilities, coach provision and development, international competition, scientific research, and the elite sport environment. Retirado de TRUYENS, J.; DE BOSSCHER, V.; SOTIRIADOU, P. An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. **Journal of Sport Management**, Champaign IL, USA, v. 30, n. 5, p. 566-585, 2016.

Para nossa pesquisa, tivemos o cuidado em reavaliar este instrumento, entendendo sua complexidade e extensão; neste sentido em consenso com um grupo de quatro pesquisadores, especialistas na área da gestão do esporte, realizamos uma adaptação das dimensões reduzindo para seis (Quadro 4) totalizando 34 questões fechadas, com escala Likert de 5 pontos (1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo totalmente”). Foram acrescentados mais dois indicadores de governança, a transparência e a prestação de contas para as seis dimensões. Estes indicadores foram retirados do questionário da etapa um, sendo questões adaptadas. Constitui-se em sete itens para transparência e quatro para prestação de contas, totalizando 11 itens para governança com escala Likert de cinco pontos (1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo totalmente”). Neste sentido, totalizamos 45 questões para validação, além de campos para a caracterização dos envolvidos, como os dados sociodemográficos, entre eles, CPF, idade, sexo, escolaridade, qual confederação representa. Sendo assim, este instrumento passou pela avaliação de mais quatro diferentes pesquisadores especialistas em gestão do esporte, que examinaram a qualidade e o novo formato do conteúdo para que seja enviado e atenda a realidade e a fácil interpretação dos bolsistas contemplados no Programa Bolsa-Atleta de 2023, tal instrumento encontra-se em Apêndice 2.

Esta validação se deu por meio de uma plataforma online onde cada pesquisador avaliou o questionário, apontando sua pertinência e utilidade. Os pesquisadores receberam um e-mail contendo o propósito da pesquisa, a descrição de cada dimensão e a relação de questões. A validade de conteúdo ocorreu para cada questão, sendo dividida em 1, caso o item seja relevante; 2, caso o item seja relevante, mas não importante; 3, caso o item seja altamente relevante; além de uma questão “item extra, alterações ou comentários sobre o item” para possíveis observações e sugestões. Seguiu-se o método de Lawshe (1975) para a validação de conteúdo do questionário. Estimou-se que para a validação, o tempo de administração desse questionário foi de aproximadamente 45 minutos.

O instrumento finalizado possui seis dimensões e dois indicadores de governança, totalizando os mesmos 45 itens anteriores; foi alterada somente a escrita de alguns itens. Neste caso, 1 - apoio financeiro às entidades esportivas e atletas (9 itens); 2 - identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas (5 itens); 3 - apoio à carreira do atleta de alto rendimento (5 itens); 4 - estruturas de treino e competição (3 itens); 5 - formação e qualificação dos treinadores (7 itens); 6 -

organização de competições (5 itens). Para 1 - transparência (7 itens) e 2 - prestação de contas (4 itens). Os itens e suas dimensões são apresentados no Apêndice 2.

QUADRO 4 – DIMENSÕES TRADUZIDAS E ATUALIZADAS

1 - Apoio financeiro às entidades esportivas e atletas
2 - Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas
3 - Apoio à carreira do atleta de alto rendimento
4 - Estruturas de treino e competição
5 - Formação e qualificação dos treinadores
6 - Organização de competições
1 - Transparência
2 - Prestação de contas

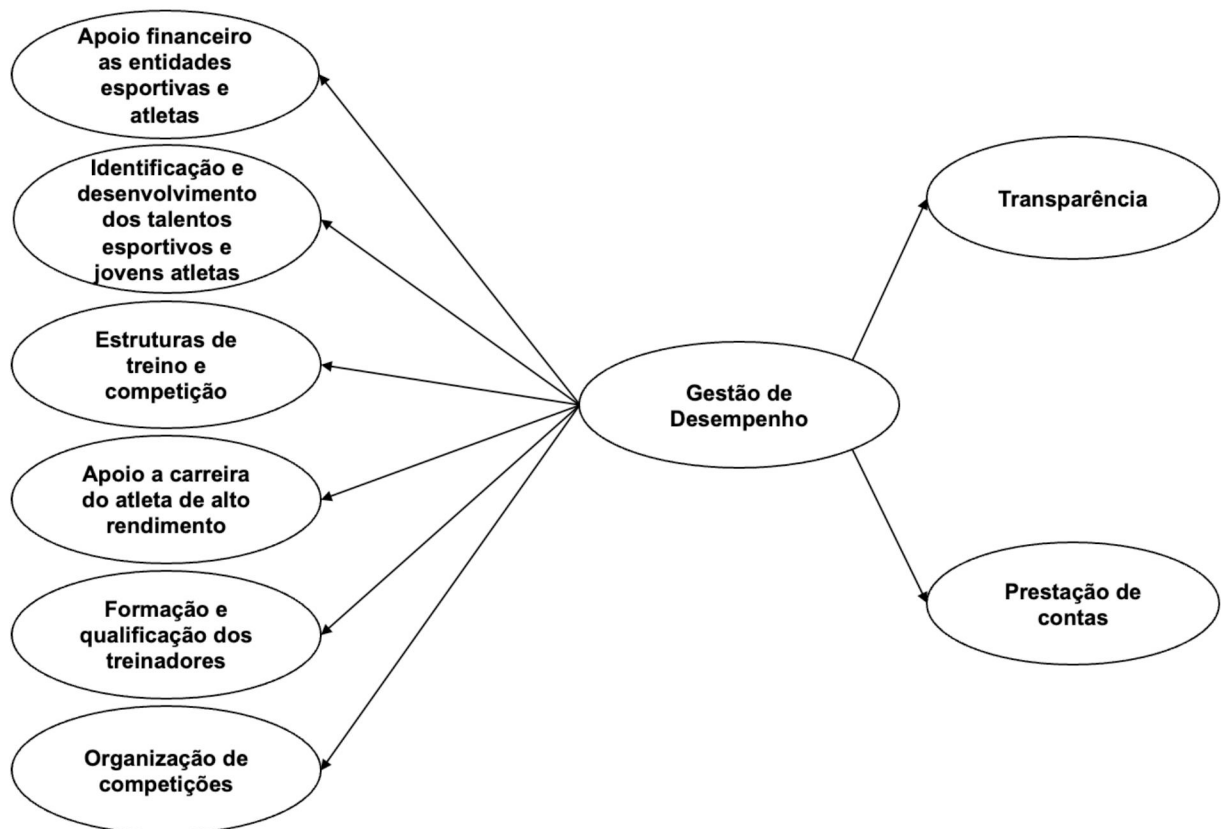
FONTE: O autor (2023).

Modelo conceitual

As reflexões levantadas por meio da revisão de literatura sobre governança esportiva para com as entidades esportivas e com base no conteúdo dos capítulos anteriores sobre os estudos na gestão esportiva e além da percepção dos atletas, para reafirmar o que viemos citando até aqui, esta pesquisa tem como finalidade contribuir com a literatura encontrada, a fim de ajudar as organizações esportivas a possuírem um ambiente cada vez mais profissional e bem gerido. Assim, conforme exibido nos capítulos anteriores, elaboramos um modelo contextual para o problema desta pesquisa (Figura 5).

Neste modelo conceitual são apresentadas as possíveis relações entre as variáveis que estão sendo discutidas nesta pesquisa, que serão detalhadas nos resultados, para atender nossa proposta de pesquisa que é “Como os atletas compreendem o desempenho da gestão, da transparência e prestação de contas das confederações olímpicas esportivas brasileiras?”.

FIGURA 5 – MODELO CONCEITUAL



FONTE: O autor (2024).

3.4 COLETA DE DADOS

Para a primeira etapa, no primeiro questionário, realizamos um estudo de pesquisa quantitativa longitudinal (Creswell, 2013). Essa abordagem permite que os pesquisadores identifiquem mudanças em um período estabelecido (Veal; Darcy, 2014). Os dados referentes à governança se dão a partir do recorte temporal de 2015 a 2021, exceto o ano de 2020 que não obteve coleta de dados em razão da pandemia da Covid-19. Ainda que tenham sido coletados dados de democracia, integridade institucional e modernização foram utilizados nesta pesquisa sobre os indicadores de transparência e a prestação de contas. Os dados de governança são uma parceria firmada entre a SDE, Play the Game e IPIE. As informações recolhidas e avaliadas pela organização baseiam-se nas informações disponíveis de forma pública, sendo a investigação procedente à análise de documentos nacionais das confederações, como os estatutos, regulamentos internos, regimentos internos, planejamentos estratégicos, organogramas e outros documentos que possam se mostrar úteis para

a pesquisa de governança, ou seja, todos os documentos e informações encontradas no sítio eletrônico de cada confederação olímpica esportiva brasileira. As organizações que recebem financiamento público são legalmente obrigadas a publicar seus relatórios financeiros em suas páginas *web* até o primeiro semestre (julho) do ano seguinte. Nesse caso, todos os dados foram coletados após esse período, no semestre seguinte.

A coleta de dados foi realizada por quatro pesquisadores independentes, cada um com mestrado ou doutorado em gestão esportiva. Esses pesquisadores passaram por um treinamento padronizado para garantir a consistência na coleta de dados. Para garantir a confiabilidade entre os avaliadores, uma subamostra dos dados foi analisada por pelo menos dois pesquisadores, e as discrepâncias foram resolvidas de forma colaborativa. Para iniciar a análise, o pesquisador anotou na pesquisa a data e a hora em que começou e terminou a pesquisa. Após esse período, se a confederação anexasse qualquer outro documento que pudesse melhorar a dimensão, este não era contabilizado. Dois pesquisadores coletaram dados relacionados à transparência e dois relacionados à prestação de contas. Os dados exigiram um trabalho extenso pelas diferenças entre os sites das confederações. Cada confederação possui seu próprio site, com páginas diferentes contendo as informações sobre transparência e prestação de contas.

Em relação à segunda etapa, o segundo instrumento, após a validação, o questionário foi enviado aos atletas bolsistas do Programa Bolsa-A atleta do ano de 2023. O envio foi realizado por meio de ofício do IPIE ao Ministério do Esporte, sendo o mesmo enviado aos atletas por endereço eletrônico institucional, como uma ação em conjunto com o IPIE. Este questionário foi enviado via *e-mail* contendo o TCLE e explicando o propósito do estudo, juntamente com um *link* para a abertura do questionário. Todos os dados foram recolhidos por meio de uma plataforma de inquéritos *online*, no período de 20 dias no mês de maio de 2023. Um *e-mail* de lembrete foi enviado após dez dias do primeiro envio na tentativa de maximizar a participação. Para o preenchimento deste questionário foi estimado aproximadamente 25 minutos para ser completado, dependendo do tempo dedicado de cada atleta pode ser realizado em menor tempo. Para garantir que cada atleta respondesse somente uma vez, os endereços de *IP* e *e-mails* foram registrados numa base de dados, sendo o acesso destes endereços negado após a submissão das respostas. Excluíram-se os questionários que não foram totalmente completos. Foram considerados para a

análise dos dados somente questionários totalmente completos e submetidos, obedecendo aos critérios estabelecidos anteriormente. A opção pela coleta *online* foi baseada na compreensão de que tal opção tende a maximizar as respostas, reduzir os custos e possibilitar a melhoria no design do instrumento (Bech; Kristensen, 2009).

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa, de acordo com outras avaliações de boa governança em organizações esportivas (Geeraert 2018), as organizações foram consideradas como tendo cumprido (“sim” - um ponto) ou não tendo cumprido (“não” - 0 pontos) os critérios. Foi calculado o total para cada dimensão. Foi determinado o valor de cada dimensão, calculando o número de valores “sim” contidos no intervalo de respostas do questionário usando a fórmula do *software* Microsoft Office Excel (CONT.SE), dividindo esse valor pelo número de itens de cada dimensão e multiplicando por 10, conforme fórmula abaixo:

$$\text{Dimensão} = \frac{(\text{CONT.SE}(\text{intervalo de respostas}; \text{"sim"}))}{n \times 10}$$

Por exemplo, são apresentados abaixo os cálculos para os seis itens de transparência dentro da Publicação de Documentos Financeiros (PDF).

$$\text{Dimensão} = \frac{(\text{CONT.SE}(D6:D11; \text{"sim"}))}{6 \times 10}$$

$$\text{Dimensão (PDP)} = 10$$

Para as outras dimensões (PDF; CE; CI; AIA) foi aplicada a mesma fórmula.

Para calcular a pontuação de um único indicador, multiplicamos o valor final de cada dimensão pelo número de itens de cada dimensão. Em seguida, somamos o valor de cada dimensão, e o somatório total dividimos pelo número de itens de cada indicador. Por exemplo, para o indicador Transparência, a fórmula para este único indicador é demonstrada da seguinte forma:

$$Transparência = \frac{(PDF \times 6) + (CE \times 6) + (CI \times 3) + (AIA \times 30)}{45}$$

$$Transparência = \frac{(10,0 \times 6) + (10,0 \times 6) + (6,7 \times 3) + (6,0 \times 30)}{45}$$

$$Transparência = 7.1$$

em que

Publicação de Documentos Financeiros (PDF) (6 itens);

Convocações e Editais (CE) (6 itens);

Controles Internos (CI) (3 itens);

Acesso a Informações e Arquivos (AIA) (30 itens).

Para o indicador Prestação de Contas foi aplicada a mesma fórmula o obteve-se o resultado de 7,6.

A pontuação total, baseada em transparência e prestação de contas, é calculada sobre a pontuação dos indicadores e o número de itens da pesquisa. A transparência possui 45 itens, e a prestação de contas 21 itens. A pontuação de cada indicador é multiplicada pelo número total de itens e, em seguida, somam-se os dois indicadores e divide-se pelo número total de itens da pesquisa.

Por exemplo, a transparência tem uma pontuação de 7,1 com base no cálculo das visualizações e, seguindo a mesma equação, a prestação de contas possui a pontuação de 7,6, o que significa $(7,1 \times 45)$ e $(7,6 \times 21)$. Em seguida, somamos os dois indicadores e dividimos pelo número de itens do instrumento. Por fim, é encontrada a pontuação geral da boa governança relacionada à transparência e à prestação de contas. Isso significa que uma confederação brasileira esportiva tem a pontuação total de 7,3 em boa governança relacionada à transparência e prestação de contas em um ano. Conforme abaixo:

$$Boa governança = \frac{(Transparência \times 45) + (Prestação de contas \times 21)}{66}$$

$$Boa governança = 7.3$$

Antes das análises inferenciais, verificamos a normalidade dos dados usando o teste de Kolmogorov-Smirnov. Apesar da distribuição não paramétrica, geramos valores de média e desvio-padrão para facilitar a interpretação dos resultados. As variáveis categóricas foram descritas como frequências absolutas e relativas. Para

comparar as pontuações anuais de transparência e prestação de contas, empregamos Equações de Estimativas Generalizadas (GEE). A GEE permite a inclusão de variáveis dependentes não paramétricas, com a distribuição Gama. O efeito principal foi testado usando as pontuações (individuais e cumulativas) como variáveis dependentes e os anos como medida repetida. Quando foram observadas diferenças entre os anos, uma comparação *post-hoc* identificou onde as diferenças existiam. Um valor de $p < 0,05$ foi definido como estatisticamente significativo e todas as análises foram conduzidas usando o programa IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v. 28.0) (Marôco, 2018).

Para a segunda etapa, seguindo as análises quantitativas, além do *software* SPSS v. 28.0, utilizamos o *software* Analysis of Moments Structures (AMOS v. 28.0). A análise descritiva da caracterização dos envolvidos na pesquisa foi praticada através do recurso disponível no *software* SPSS, seguindo as distribuições relativas e absolutas para cada categoria de variáveis. Para a construção do modelo conceitual foram utilizados os valores mínimos, máximos, as médias e desvios-padrão, além de valores de achatamento e assimetria, bem como a correlação item-total (Marôco, 2018).

A consistência interna foi avaliada pela fiabilidade compósita. Consideraram-se valores absolutos de assimetria e achatamento inferiores a 3.0 e 7.0, respetivamente (Kline, 1998), correlação item-total acima de .50 e consistência interna com valor de $\alpha > .60$ (Bagozzi; Yi, 1988). A significância dos pesos estruturais dos itens foi examinada utilizando os valores de Z produzidos pelo AMOS. A avaliação das qualidades psicométricas dos modelos de medida foi feita com recurso pela técnica de análise fatorial confirmatória (AFC), observado na Etapa 1: análise fatorial confirmatória, subcapítulo 5.2.2.

O bom ajuste do modelo foi assumido quando a relação do χ^2 (qui-quadrado) para os seus graus de liberdade foi inferior a 3.0 (Hair *et al.*, 2009), o CFI (comparative-of-fit-index), GFI (goodness-of-fit-index) e o TLI (Tucker-Lewis Index) foram maiores do que 0.90 (Hair *et al.*, 2009), e o RMSEA (root mean square error of approximation) estava abaixo do mínimo de .07 (Byrne, 2016). A consistência interna foi estimada pela fiabilidade compósita (FC) e foram considerados valores acima de 0.60 (Bagozzi; Yi, 1988). A validade convergente foi avaliada por meio da variância extraída média (VEM) e os valores superiores a 0.50 foram considerados indicativos de boa validade convergente (Fornell; Larcker, 1981). A validade discriminante foi aceita quando a

VEM de cada dimensão foi maior do que a sua correlação ao quadrado entre cada par de dimensões (Fornell; Larcker, 1981).

Por intermédio dos modelos de equações estruturais (MEE), analisou-se a validade preditiva das dimensões. Os coeficientes de trajetória foram medidos pelos valores de β e a capacidade explicativa do modelo causal foi examinada pelo valor de R^2 (Hair *et al.*, 2009; Marôco, 2018), sendo a significância estatística estabelecida ao nível de $p \leq 0.05$, observado na Etapa 2: Modelo estrutural, subcapítulo 5.2.3.

4 RESULTADOS

Nesse capítulo, serão apresentados os resultados coletados desse estudo. De modo a possibilitar um entendimento claro sobre as etapas desenvolvidas no estudo, dividiu-se em dois subitem e que correspondem aos dois questionários aqui realizados. No primeiro subitem são apresentados os resultados obtidos por meio do instrumento de governança com os indicadores de transparência e prestação de contas para as confederações olímpicas esportivas brasileiras. Por sua vez, no segundo subitem, são apresentados os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos atletas para compreender a sua percepção quanto à gestão e à governança para as confederações olímpicas esportivas brasileiras.

4.1 Transparência e prestação de contas das confederações olímpicas esportivas brasileiras

Esta etapa foi proposta de modo a responder aos três objetivos atrelados entre si. O primeiro esteve relacionado à revisão de literatura, auxiliando-nos na confirmação e afirmação dos conceitos de transparência de prestação de contas em entidades nacionais de administração esportivas. O segundo e o terceiro se referiam à utilização de dados longitudinais adotando um método quantitativo para examinar e analisar a transparência e prestação de contas entre o período de 2015 a 2021. Deste modo, apresentam-se os resultados identificados a partir das 34 confederações olímpicas esportivas brasileiras, após realizadas as equações de cada dimensão, representadas no capítulo anterior subtópico 3.5 Procedimentos de análise de dados, o valor de cada dimensão foi descoberto, assim, podendo prosseguir para a etapa da análise estatística inferencial.

Por meio de Equações de Estimativas Generalizadas (GEE) para dados de contagem longitudinal, o impacto dos indicadores alcançados em algumas dimensões ao longo dos anos possui efeitos consideráveis. O uso de GEE com Gamma como função de ligação de *log* é usado para estimar a diferença nas pontuações das dimensões em anos diferentes. O GEE com Gamma, com função de ligação de *log*, foi usado porque o resultado é positivamente inclinado (não distribuído normalmente). Em nosso caso, o GEE é adequado para examinar dados longitudinais caracterizados por variabilidade relativamente limitada entre os sujeitos. Os resultados são

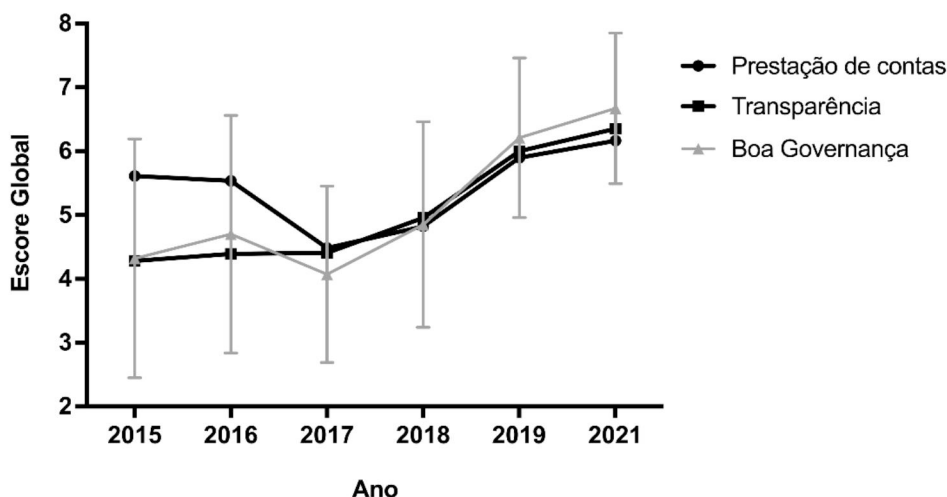
apresentados em sequência, desde a pontuação de boa governança global até os indicadores de transparência e prestação de contas e suas respectivas dimensões.

Os valores médios e os intervalos de confiança (IC) de 95% das pontuações globais de "boa governança", "transparência" e "prestação de contas" ao longo dos anos são apresentados no Gráfico 1. A análise GEE identificou uma diferença estatisticamente significativa na pontuação global de "boa governança" ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise *post-hoc* não apresentou diferenças na pontuação global entre 2015 e 2016, 2017 e 2018 ($p > 0.05$ para todas as comparações). No entanto, foi observado aumento no escore global ao comparar o ano de 2015 (4.75; IC 95% 4.08 a 5.53) com os anos de 2019 (5.94; IC 95% 5.55 a 6.37; $p = 0.02$) e 2021 (6.16; IC 95% 5.67 a 6.68; $p = 0.02$).

Em relação ao escore da transparência, foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2016 e 2017 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global da transparência quando comparado o ano de 2015 (4.28; 3.74 a 4.89) com os anos de 2018 (4.95; 4.45 a 5.51; $p = 0.017$), 2019 (6.00; 5.55 a 6.48; $p = 0.001$) e 2021 (6.35; 5.97 a 6.75; $p = 0.001$).

Em relação ao escore da prestação de contas, foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* mostrou haver diferenças apenas entre 2015 e 2017 (5.61; 4.83 a 6.51; $p = 0.06$). Além disso, observa-se que o ano de 2017 mostrou haver diferenças entre os anos 2016 (5.53; 4.93 a 6.21; $p = 0.001$), 2019 (5.89; 5.42 a 6.41; $p = 0.001$), 2021 (6.16; 5.61 a 6.76; $p = 0.001$).

GRÁFICO 1 – TRANSPARÊNCIA, PRESTAÇÃO DE CONTAS E ESCORE GLOBAL DE BOA GOVERNANÇA: 2015-2021



FONTE: O autor (2024)

Demonstradas as diferenças dos escores globais de boa governança, transparência e prestação de contas, apresenta-se agora no interior das dimensões comparado aos anos. Todos os dados de média e desvio-padrão das dimensões do indicador de transparência estão representados no Gráfico 2, onde podem ser observadas as diferenças entre os anos. Ao mesmo tempo, as pontuações médias de todas as dimensões do indicador de transparência mostram a mais alta para Controles Internos (8.43 ± 2.63), em 2021, e a mais baixa para Acesso a Informações e Arquivos (3.24 ± 1.55), em 2015, entre todas as dimensões.

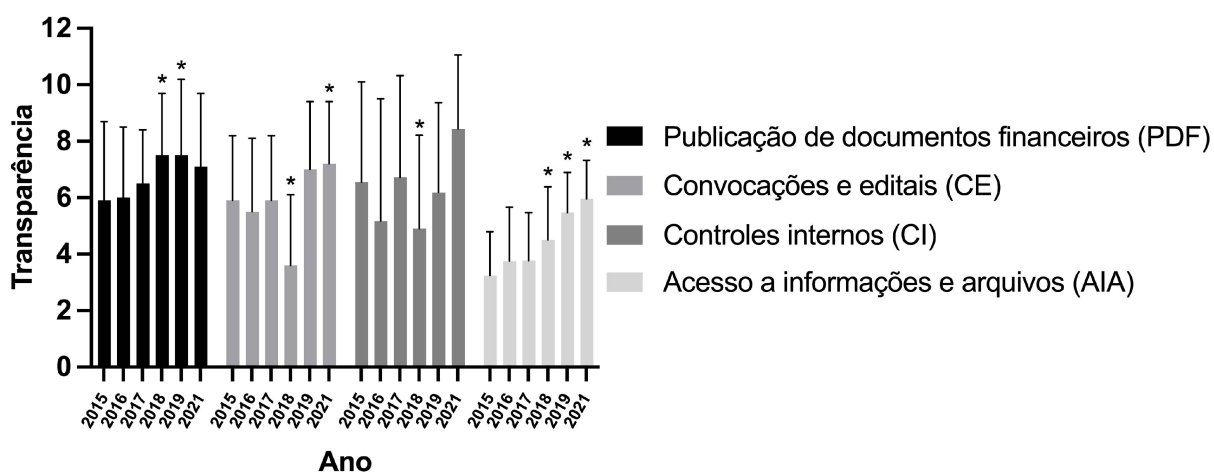
Para a transparência em Publicação de Documentos Financeiros (PDF) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0,003$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2016, 2017 e 2021 ($p > 0,05$ para todas as comparações). Foi observado um aumento no escore global da PDF, quando comparado o ano de 2015 (6.29; 5.48 a 7.22) com os anos de 2018 (7.72; 7.15 a 8.34; $p = 0,002$), 2019 (7.77; 7.02 a 8.60; $p = 0,008$).

Na dimensão Convocações e Editais (CE) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2016, 2017 e 2019 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global da CE, quando comparado o ano de 2015 (6.07; 5.37 a 6.86) com os anos de 2018 (3.80; 3.05 a 4.77; $p = 0.001$), 2021 (7.20; 6.51 a 7.97; $p = 0.040$).

Na dimensão Controles Internos (CI) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2016, 2017, 2019 e 2021 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global da CI, quando comparado o ano de 2015 (7.60; 6.68 a 8.64) com o ano de 2018 (5.95; 5.07 a 6.98; $p = 0.034$).

Na dimensão Acesso a Informações e Arquivos (AIA) foi possível observar diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2016 e 2017 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global da AIA, quando comparado o ano de 2015 (3.35; 2.87 a 3.92) com os anos de 2018 (4.64; 4.10 a 5.26; $p = 0.001$), 2019 (5.47; 5.02 a 5.96; $p = 0.001$) e 2021 (5.95; 5.52 a 6.42; $p = 0.001$).

GRÁFICO 2 – DIMENSÕES DA TRANSPARÊNCIA



FONTE: O autor (2024)

*Comparando ano de 2015 $p < 0.05$

O indicador de prestação de contas é representado por todos os dados de média e desvio-padrão da dimensão de prestação de contas no Gráfico 3. Conforme apresentado no Gráfico 3, foram observadas diferenças entre os anos. Além disso, as pontuações médias de todas as dimensões do indicador de prestação de contas mostram a maior para Auditoria (7.93 ± 3.14), em 2016, e a menor para Controles Internos (2.30 ± 2.83), em 2017, entre todas as dimensões.

Já agora para a prestação de contas, na dimensão Formato de Aprovação (FA) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos (p

= 0.001). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2017 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global da FA, quando comparado o ano de 2015 (7.22; 6.34 a 8.22) com os anos de 2016 (5.74; 5.10 a 6.45; $p = 0.002$), 2018 (4.26; 3.78 a 4.82; $p = 0.001$), 2019 (5.09; 4.56 a 5.69; $p = 0.001$) e 2021 (4.90; 4.37 a 5.49; $p = 0.001$). Além do mais, observa-se que o ano de 2017 mostrou ter diferenças entre os anos 2016 (5.74; 5.10 a 6.45; $p = 0.016$), 2018 (4.26; 3.78 a 4.82; $p = 0.001$), 2019 (5.09; 4.56 a 5.69; $p = 0.001$), e 2021 (4.90; 4.37 a 5.49; $p = 0.001$).

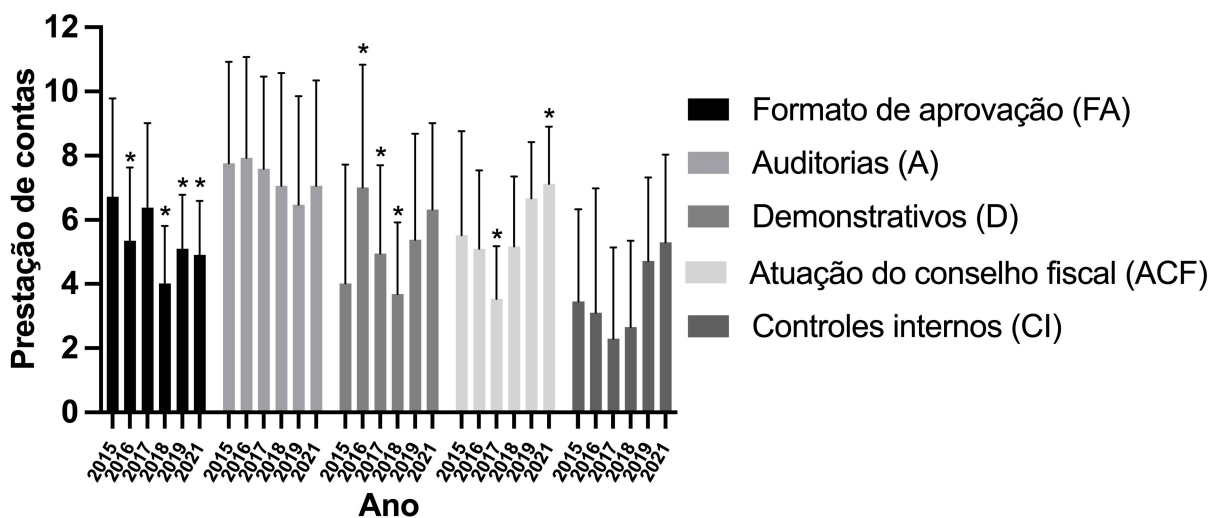
Na dimensão Auditorias (A) não foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p > 0.501$).

Na dimensão Demonstrativos (D) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2019 e 2021 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global de D quando comparado o ano de 2015 (6.48; 5.48 a 7.66) com os anos de 2016 (8.13; 7.14 a 9.25 $p = 0.005$), 2017 (5.51; 4.71 a 6.45; $p = 0.044$) e 2018 (4.03; 3.39 a 4.79; $p = 0.001$).

Na dimensão Atuação do Conselho Fiscal (ACF) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.001$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. 2016, 2018 e 2019 ($p > 0.05$ para todas as comparações). Foi observado aumento no escore global da ACF, quando comparado o ano de 2015 (6.15; 5.19 a 7.29) com os anos de 2017 (3.66; 3.14 a 4.25; $p = 0.001$), e 2021 (7.12; 6.56 a 7.73; $p = 0.049$). Além disso, observa-se que o ano de 2017 mostrou haver diferenças entre todos os anos 2016 (5.46; 4.74 a 6.29; $p = 0.001$), 2018 (5.48; 4.90 a 6.13; $p = 0.001$), 2019 (6.66; 6.11 a 7.27; $p = 0.001$), e 2021 (7.12; 6.56 a 7.73; $p = 0.001$).

Na dimensão Controles Internos (CI) foi possível observar uma diferença estatisticamente significativa ao longo dos anos ($p = 0.022$). A análise do *post-hoc* demonstrou não haver diferenças no escore entre 2015 vs. todos os outros anos ($p > 0.05$ para todas as comparações), somente a partir de 2016 vs. 2018; 2018 vs. 2021 e o ano de 2019 vs. 2021. Foi observado aumento no escore global da CI, quando comparado o ano de 2016 (6.42; 5.05 a 8.17) com o ano de 2018 (4.49; 3.73 a 5.41; $p = 0.025$); em 2018 (4.49; 3.73 a 5.41) com o ano de 2021 (5.62; 4.84 a 6.53; $p = 0.037$), e em 2019 (4.99; 4.24 a 5.88) com o ano de 2021 (5.62; 4.84 a 6.53; $p = 0.011$).

GRÁFICO 3 – DIMENSÕES DA PRESTAÇÃO DE CONTAS



FONTE: O autor (2024)

*Comparando ano de 2015 $p < 0.05$

4.2 A Percepção dos atletas frente às confederações olímpicas esportivas brasileiras

Nessa etapa, estão apresentados os dados obtidos via questionário aplicado com os atletas. Buscou-se, por meio do questionário, identificar a percepção do atleta sobre a característica de gestão e governança das confederações olímpicas esportivas brasileiras com impacto no desenvolvimento do esporte destas entidades e concomitantemente ao esporte brasileiro.

4.2.1. Perfil dos atletas respondentes

Observa-se que, entre os atletas que responderam ao questionário, 663 (53,9%) são do sexo masculino e 567 (46,1%) do sexo feminino. A idade mínima é de 14 anos e a máxima de 75 anos, sendo que a média de idade dos atletas é de 25,45 anos. Entre os respondentes, 322 (26,2%) são atletas com deficiência, e 908 (73,8%) atletas que responderam não ter deficiência. Quanto à raça, observa-se que a grande maioria, 669 (54,4%), é branca, seguida de 352 (28,6%) pardos e 182 (14,8%) negros, mas há também atletas de raça amarela 21 (1,7%) e seis indígenas (0,5%).

As categorias do Programa Bolsa-A atleta, dentre os participantes desta pesquisa 754 (61,3%), são da categoria Nacional, seguida da categoria Internacional com 201 (16,3%), Atleta Pódio 86 (7%), para a categoria Estudante foi observado 84 (6,8%), Atleta de Base 68 (5,5%) e, por fim, a categoria Olímpica/Paralímpica 37 (3%).

Após a descrição da amostra, e para responder ao objetivo do nosso estudo, o questionário foi dividido em seis dimensões de gestão, além de outras duas dimensões relacionadas à governança esportiva das entidades nacionais de administração do esporte, indicadores de transparência e prestação de contas, apresentaremos o modelo conceitual e os resultados.

5.2.2. Etapa 1: Análise fatorial confirmatória

Testamos a validade do construto do modelo de medição de primeira ordem e do modelo de medição de segunda ordem. Os itens do questionário não apresentaram problemas de não normalidade com valores de assimetria variando de -0,508 a 0,278 e valores de curtose variando de -1,170 a -0,190 e, portanto, foram mantidos.

A análise fatorial confirmatória (CFA) foi executada para o modelo de medição de primeira ordem. A CFA inclui o processo de revisão do modelo de mensuração por meio da remoção de itens que exibem variância residual compartilhada significativa com outros itens. Conforme observado por Hair *et al.*, (2009), as cargas acima de 0,6 são "altas" e as abaixo de 0,4 são "baixas", e então usamos 0,4 como ponto de corte para as cargas fatoriais. Assim, depois de remover as cargas fatoriais abaixo de 0,4, permaneceu o total de 25 itens no modelo de medição final. Os itens finais selecionados para inclusão no estudo atual demonstraram forte validade de face; os resultados da CFA, incluindo os itens de medição e suas cargas fatoriais padronizadas, estão representados na Tabela 2. Os resultados da CFA indicam que o ajuste geral do modelo de mensuração foi estatisticamente aceitável, especificamente, $X^2 = 803,148$, $df = 247$, $p < 0,000$; GFI = 0,949; AGFI = 0,933; CFI = 0,953; TLI = 0,943; RMSEA = 0,043.

Os valores de GFI, AGFI, CFI e TLI foram superiores ao critério de 0,90, indicando bom ajuste (Hair *et al.*, 2009). O valor de RMSEA estava dentro dos limites aceitáveis, estando abaixo do mínimo de 0,07 (Byrne, 2016). Os resultados da AFC indicaram que o modelo de mensuração obteve ajuste adequado para as dimensões dos fatores propostos, fornecendo evidências de validade fatorial e validade convergente da mensuração do estudo (Bagozzi; Yi, 1988). A validade convergente foi examinada com a confiabilidade composta (CR) maior que 0,70 e a variância média extraída (AVE) igual ou superior a 0,50, conforme mostrado na Tabela 2 (Fornell; Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2009). A validade discriminante foi aceita quando a AVE de

cada construto foi maior do que a correlação múltipla ao quadrado entre o construto e qualquer outro, conforme mostrado na Tabela 3 (Fornell; Larcker, 1981).

TABELA 2 – MODELO DE MEDIÇÃO RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Fatores (itens)	Média (S.D.) ^b	Peso fatorial	Confiabilidade composta	AVE
Apoio financeiro as entidades esportivas e atletas	2.68(0.09)		0.75	0.51
1- O volume do financiamento da confederação é suficiente para a gestão da entidade. ^a	-	-		
2- O financiamento da confederação tem impacto direto na vida do atleta. ^a	-	-		
3- O financiamento direto da confederação para as federações é suficiente.	2.68(1.04)	0.620		
4- O financiamento direto da confederação ao atleta ajuda o atleta na sua vida desportiva. ^a	-	-		
5- Os recursos destinados ao fomento do esporte de base são suficientes.	2.55(1.10)	0.768		
6- Os recursos destinados ao fomento do esporte de alto rendimento são suficientes.	2.72(1.11)	0.741		
7- Os mecanismos de controle utilizados pela confederação para avaliar a efetividade do financiamento são transparentes. ^a		-		
8- Conhece os mecanismos de controle utilizados pela confederação para avaliar a efetividade do financiamento. ^a	-	-		
9- O(s) critério(s) para a distribuição do repasse de dinheiro aos atletas por parte da confederação estão claros. ^a	-	-		
Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas	3.25(0.07)		0.76	0.51
1- A confederação apoia (recurso financeiro, material ou humano) competições esportivas nacionais no âmbito escolar da modalidade	3.25(1.23)	0.767		
2- A confederação apoia (recurso financeiro, material ou humano) competições nacionais de iniciação esportiva da modalidade.	3.36(1.15)	0.734		
3- A confederação desenvolve um plano de desenvolvimento de jovens talentos.	3.23(1.18)	0.643		
4- O plano de desenvolvimento de talentos é construído junto às federações e os clubes. ^a	-	-		
5- Concorde com programas de cooperação entre confederação, escolas e clubes para o fomento da modalidade. ^a	-	-		
Estruturas de treino e competição	2.89(0.41)		0.74	0.50
1- Existem centros de treinamento para atletas de alto rendimento administrados ou apoiados pela confederação.	3.40(1.34)	0.637		
2- Existe o apoio de financiamento para sua manutenção e compra de equipamentos.	2.60(1.24)	0.684		
3- A confederação dispõe de equipamentos suficientes e de última geração para a prática da modalidade no alto rendimento.	2.89(1.31)	0.764		
Apoio à carreira do atleta de alto rendimento	2.62(0.24)		0.75	0.50
1- Existe um departamento específico dentro da entidade para apoiar os atletas de alto rendimento. ^a	-	-		
2- Existe bom suporte técnico (i.e., médico, nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo) para apoiar o desenvolvimento do atleta de alto rendimento.	2.97(1.34)	0.605		
3- Existem critérios claros e objetivos para a seleção, nomeação, convocação de atletas para competirem em nível nacional e mundial. ^a	-	-		

4- A confederação define, desenvolve e implementa programas de acompanhamento e suporte ao atleta de alto rendimento fora do ambiente competitivo (por exemplo, vida social, formação acadêmica, polícia/militar).	2.62(1.19)	0.768		
5- A confederação define, desenvolve e implementa programas de apoio ao atleta durante a sua carreira que possibilitam a transição ao pós-carreira.	2.50(1.18)	0.736		
Formação e qualificação de treinadores	2.87(0.09)		0.74	0.50
1- Os treinadores são qualificados por meio de nível de formação (exemplo: nível 1, nível 2, nível 3). ^a	-	-		
2- A confederação promove cursos de formação para o nivelamento e desenvolvimento dos treinadores. ^a	-	-		
3- A formação para o nivelamento e desenvolvimento dos treinadores impacta melhor na prestação de serviço. ^a	-	-		
4- Os treinadores têm maior qualidade no treino quando possuem melhor formação. ^a	-	-		
5- Há um número suficiente de treinadores qualificados na modalidade.	3.02(1.25)	0.574		
6- A confederação acompanha periodicamente o desempenho dos seus treinadores.	2.87(1.10)	0.848		
7- A confederação faz avaliações periódicas sobre o trabalho dos seus treinadores e o seu plano de desenvolvimento da performance dos atletas.	2.87(1.09)	0.669		
Organização de competições	3.23(0.20)		0.86	0.68
1- Existem competições nacionais, regionais e locais para jovens atletas realizadas e/ou apoiadas pela confederação. ^a	-	-		
2- Existem competições nacionais, regionais e locais para atletas do alto rendimento realizadas e/ou apoiadas pela confederação. ^a	-	-		
3- A confederação organiza competições internacionais da modalidade.	3.55(1.34)	0.746		
4- A confederação em parceria com outras entidades privadas financia e organiza competições internacionais da modalidade.	3.23(1.28)	0.862		
5- A confederação em parceria com outras entidades públicas financia e organiza competições internacionais da modalidade.	3.19(1.27)	0.860		
Transparência para os atletas	3.34(0.15)		0.82	0.53
1- Existe acesso à informação e arquivos (estatuto, editais, códigos, organograma, entre outros) disponíveis no site da entidade. ^a	-	-		
2- As informações financeiras da confederação estão disponíveis no site da entidade. ^a	-	-		
3- O site da confederação é construído de maneira que os documentos sejam encontrados sem dificuldade.	3.24(1.13)	0.710		
4- Os critérios e regulamentos das competições são disponibilizados ao atleta. ^a	-	-		
5- É fácil encontrar editais, documentos financeiros, atas e códigos no site da confederação.	3.26(1.12)	0.756		
6- Existe divulgação clara e precisa das informações oferecidas pela confederação.	3.41(1.11)	0.801		
7- A confederação disponibiliza informação ao atleta sobre os seus direitos e deveres.	3.57(1.12)	0.634		
Prestação de contas para os atletas	3.14(0.17)		0.77	0.53
1- A confederação possui quórum qualificado para aprovação de suas contas. ^a	-	-		
2- Os atletas possuem o direito de participar da assembleia geral.	3.14(1.15)	0.660		
3- Os atletas possuem acesso a demonstrativos financeiros para ser avaliados.	2.88(1.11)	0.775		

4- A confederação conta com fiscalização e controle das ações internas. 3.20(1.03) 0.738

^a O item foi excluído após a análise fatorial confirmatória.

^b Escala Likert de 5 pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

FONTE: O autor (2024)

TABELA 3 – VALIDADES CONVERGENTE E DISCRIMINANTE DO MODELO DE MEDIÇÃO DE PRIMEIRA ORDEM

Construtos	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	Média	S.D.
1. Apoio financeiro às entidades esportivas e atletas.	0.75	0.51	1								2.68	0.09
2. Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas.	0.76	0.51	0.36	1							3.25	0.07
3. Estruturas de treino e competição.	0.74	0.49	0.27	0.25	1						2.89	0.41
4. Apoio à carreira do atleta de alto rendimento.	0.75	0.50	0.41	0.34	0.45	1					2.62	0.24
5. Formação e qualificação de treinadores.	0.74	0.50	0.27	0.24	0.34	0.42	1				2.87	0.09
6. Organização de competições.	0.86	0.68	0.13	0.14	0.17	0.19	0.18	1			3.23	0.20
7. Transparência para os atletas.	0.82	0.53	0.14	0.18	0.15	0.22	0.21	0.14	1		3.34	0.15
8. Prestação de contas para os atletas.	0.77	0.53	0.12	0.21	0.13	0.23	0.20	0.13	0.38	1	3.14	0.17

Nota: AVE: variância média extraída; CR: confiabilidade composta; e S.D.: desvio-padrão

FONTE: O autor (2024)

TABELA 4 – ÍNDICES DE AJUSTE DE MEDIÇÃO PARA O MODELO ESTRUTURAL

Estatísticas de ajuste	Modelo de medição de primeira ordem	Modelo de medição de segunda ordem	Modelo Estrutural	Valor recomendado
χ^2 / df	803.148/247 (1.583)	869.196/266 (3.268)	979.547/267 (3.669)	≤ 3.0 (Hair <i>et al.</i> , 2009)
GFI	0.949	0.945	0.938	≥ 0.9 (Hair <i>et al.</i> , 2009)
AGFI	0.933	0.933	0.925	≥ 0.9 (Hair <i>et al.</i> , 2009)
CFI	0.953	0.949	0.940	≥ 0.9 (Hair <i>et al.</i> , 2009)
TLI	0.943	0.943	0.933	≥ 0.9 (Hair <i>et al.</i> , 2009)
RMSEA	0.043	0.043	0.047	≤ 7.0 (Byrne, 2016)

Nota: GFI, goodness-of-fit index, AGFI, adjusted goodness-of-fit index, CFI, comparative fit index, TLI, Tucker-Lewis Index, RMSEA, root mean square error of approximation.

FONTE: O autor (2024)

Primeiro, foi realizada uma CFA para confirmar a estrutura proposta de gerenciamento de desempenho por meio de transparência e prestação de contas, conforme descrito na Etapa 1. Em seguida, foi realizada uma SEM de máxima verossimilhança em duas etapas para verificar o papel preditivo da validade do conceito de percepção do atleta por meio da gestão e da governança em entidades esportivas. Além disso, foram testados modelos estruturais de primeira e segunda ordem para ajudar a entender melhor o conceito de gestão de desempenho por meio

de transparência e prestação de contas e suas relações com as percepções dos atletas.

A CFA do modelo de medição de segunda ordem foi semelhante à do modelo de medição de primeira ordem, indicando também bom ajuste aos dados. A análise do modelo de medição de segunda ordem incluiu um teste do ajuste geral do modelo e um teste da relação entre o construto de gestão de desempenho e a transparência e prestação de contas. Os resultados da CFA forneceram evidências de bom ajuste do modelo, conforme mostrado na Tabela 3 ($X^2 = 869,196$, $df = 266$, $p < 0,000$; GFI = 0,945; AGFI = 0,933; CFI = 0,949; TLI = 0,943; RMSEA = 0,043). A Tabela 5 e a Tabela 6 apresentam os valores da confiabilidade composta, AVE e a matriz de correlação entre os construtos. Todos os construtos apresentaram boa consistência interna, com os valores da confiabilidade composta (CR) acima do critério de 0,70 (Bagozzi; Yi, 1988; Hair *et al.*, 2009). Os valores de AVE estavam próximos ou acima do critério de 0,50 para validade convergente (Fornell; Larcker, 1981). A Tabela 5 e a Tabela 6 apresentam os itens, seu peso fatorial e as estatísticas descritivas de cada construto.

Todos os itens apresentaram pesos fatoriais acima de 0,50. Esses resultados indicam que cada item foi significativamente relacionado ao seu construto. Os valores da confiabilidade composta entre 0,77 (Prestação de contas) e 0,87 (Gestão de Desempenho e Transparência) indicaram boa consistência interna. A AVE dos construtos foi de 0,53, acima do critério de 0,50, indicando validade convergente (Fornell; Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2009). A validade discriminante foi confirmada quando a AVE de cada construto foi maior do que a correlação múltipla ao quadrado entre o construto e qualquer outro, conforme mostrado na Tabela 6.

TABELA 5 – MODELO DE MEDIÇÃO DE SEGUNDA ORDEM RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Construto			Peso fatorial	Confiabilidade composta	AVE
PM	→	Apoio financeiro às entidades esportivas e atletas	0.724	0.87	0.53
PM	→	Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas	0.711		
PM	→	Estruturas de treino e competição	0.744		
PM	→	Apoio à carreira do atleta de alto rendimento	0.859		
PM	→	Formação e qualificação de treinadores	0.752		
PM	→	Organização de competições	0.540		
Transparência	→	Transparência3	0.712	0.87	0.53
Transparência	→	Transparência5	0.757		
Transparência	→	Transparência6	0.799		
Transparência	→	Transparência 7	0.632		
Prestação de contas	→	Prestação de contas2	0.661	0.77	0.53
Prestação de contas	→	Prestação de contas3	0.779		
Prestação de contas	→	Prestação de contas4	0.734		

FONTE: O autor (2024)

TABELA 6 – VALIDADES CONVERGENTES E DISCRIMINANTES PARA O MODELO DE MEDIÇÃO DE SEGUNDA ORDEM

Construto	CR	AVE	1	2	3	Média	S.D.
1. Gestão de desempenho	0.87	0.53	1			2.88	0.27
2. Transparência	0.87	0.53	0.32	1		3.34	0.15
3. Prestação de contas	0.77	0.53	0.32	0.37	1	3.14	0.17

Note: AVE: variância média extraída; CR: confiabilidade composta; e S.D.: desvio-padrão

FONTE: O autor (2024)

5.2.3. Etapa 2: Modelo estrutural

A análise do modelo estrutural foi medida tanto para o modelo de medição de primeira ordem quanto para o modelo de medição de segunda ordem. A comparação do modelo estrutural de primeira ordem ($X^2 = 2824.238$, $df = 263$, $p < 0.000$; GFI = 0.788; AGFI = 0.738; CFI = 0.784; TLI = 0.754; RMSEA = 0.089) e o modelo estrutural de segunda-ordem ($X^2 = 979.547$, $df = 267$, $p < 0.000$; GFI = 0.938; AGFI = 0.925; CFI = 0.940; TLI = 0.933; RMSEA = 0.047) demonstra melhor adequação a este último. Além disso, a estatística X^2 revelou que esses modelos eram significativamente diferentes uns dos outros $X^2(1) = 1844.691$; $p < 0.01$). Similarmente, os valores de AIC e ECVI para o modelo estrutural de primeira ordem (AIC = 2948.23 e ECVI = 2.399) e para o modelo estrutural de segunda ordem (AIC = 1095.54 e ECVI = 0.891) novamente sugeriu que o último seria mais apropriado.

A análise do modelo estrutural incluiu um teste do ajuste geral do modelo e um teste da relação entre a construção do gerenciamento de desempenho e a governança. Os resultados do SEM forneceram evidências de bom ajuste do modelo, conforme mostrado na Tabela 4 ($X^2 = 979,547$, $df = 267$, $p < 0,000$; GFI = 0,938; AGFI = 0,925; CFI = 0,940; TLI = 0,933; RMSEA = 0,047). Todos os construtos apresentaram boa consistência interna, com os valores da confiabilidade composta (CR) acima do critério de 0,70 (Bagozzi; Yi, 1988; Hair *et al.*, 2009). Os valores de AVE estavam próximos ou acima do critério de 0,50 para validade convergente (Fornell; Larcker, 1981). A Tabela 7 apresenta os itens, seu peso fatorial e as estatísticas descritivas de cada construto.

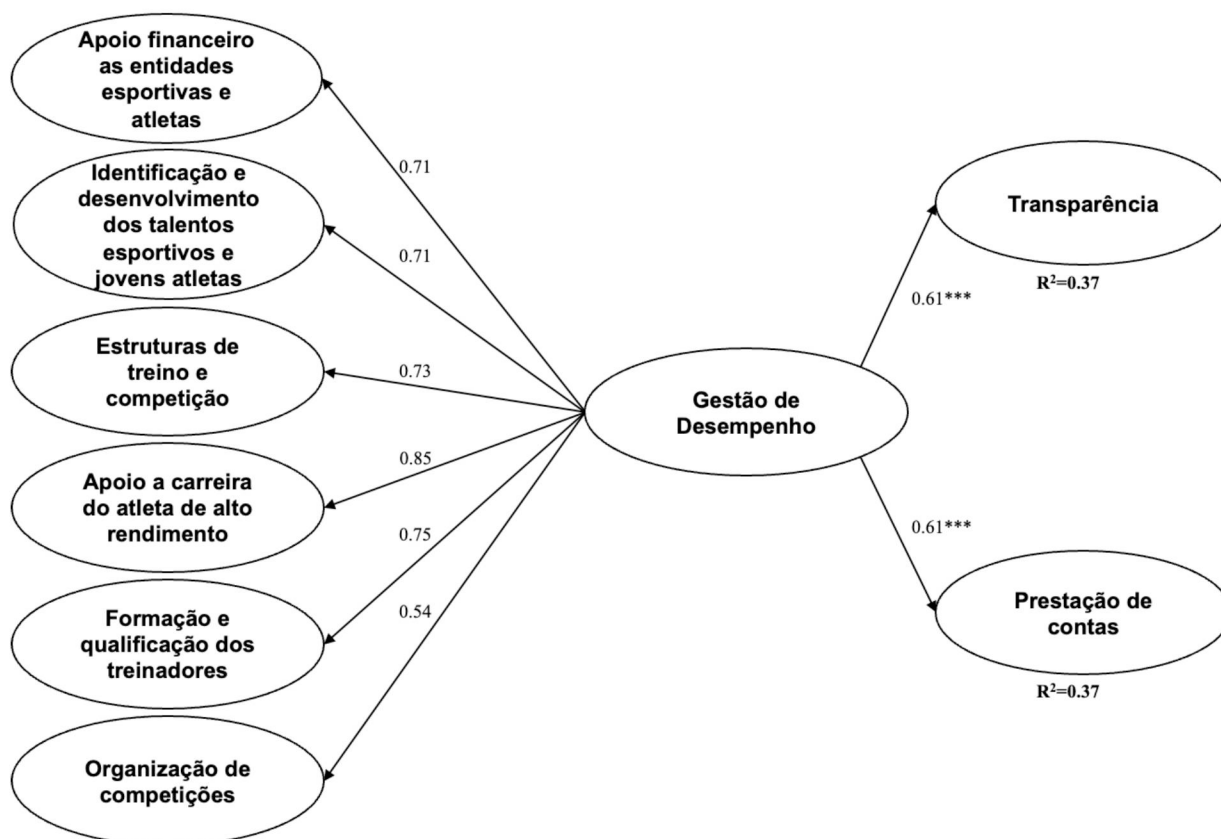
Todos os itens apresentaram pesos fatoriais acima de 0,50. Esses resultados indicam que cada item foi significativamente relacionado ao seu construto. Os valores da confiabilidade composta entre 0,74 (Treinadores) e 0,88 (Gestão de Desempenho) indicaram boa consistência interna. A AVE mínima dos construtos foi de 0,48, estando próxima e acima do critério de 0,50, o que indica validade convergente (Fornell; Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2009). A Figura 6 mostra o coeficiente de caminho padronizado, a significância do caminho e a variância explicada (R^2) para cada caminho.

TABELA 7 – MODELO DE MEDIÇÃO RESULTANTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.

Construto		Peso fatorial	Confiabilidade composta	AVE
PM	→ Suporte Financeiro	0.713	0.88	0.48
PM	→ Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas	0.712		
PM	→ Estruturas de treino e competição	0.732		
PM	→ Apoio à carreira do atleta de alto rendimento	0.846		
PM	→ Formação e qualificação de treinadores	0.749		
PM	→ Organização de competições	0.544		
PM	→ Transparência	0.611		
PM	→ Prestação de contas	0.607		
Suporte Financeiro	→ Suporte Financeiro3	0.62	0.75	0.51
Suporte Financeiro	→ Suporte Financeiro5	0.765		
Suporte Financeiro	→ Suporte Financeiro6	0.744		
Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas	→ Talentos1	0.767	0.76	0.51
Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas	→ Talentos2	0.73		
Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas	→ Talentos3	0.646		
Estruturas de treino e competição	→ Estruturas de treino e competição1	0.631	0.74	0.49
Estruturas de treino e competição	→ Estruturas de treino e competição2	0.692		
Estruturas de treino e competição	→ Estruturas de treino e competição3	0.762		
Apoio a carreira do atleta de alto rendimento	→ Suporte a carreira2	0.593	0.75	0.50
Apoio a carreira do atleta de alto rendimento	→ Suporte a carreira4	0.775		
Apoio a carreira do atleta de alto rendimento	→ Suporte a carreira5	0.74		
Formação e qualificação de treinadores	→ Treinadores5	0.575	0.74	0.50
Formação e qualificação de treinadores	→ Treinadores6	0.847		
Formação e qualificação de treinadores	→ Treinadores7	0.669		
Organização de competições	→ Competições3	0.745	0.86	0.68
Organização de competições	→ Competições4	0.862		
Organização de competições	→ Competições5	0.861		
Transparência	→ Transparência3	0.704	0.82	0.53
Transparência	→ Transparência6	0.81		
Transparência	→ Transparência5	0.751		
Transparência	→ Transparência7	0.633		
Prestação de contas	→ Prestação de contas2	0.665	0.77	0.53
Prestação de contas	→ Prestação de contas3	0.793		
Prestação de contas	→ Prestação de contas4	0.718		

FONTE: O autor (2024)

FIGURA 6 – RESULTADO DA ANÁLISE DO MODELO FINAL



FONTE: O autor (2024). Nota: Figuras indicam coeficientes beta padronizados. *** $p < 0.001$.

Os coeficientes de trajetória do modelo são apresentados na Figura 6. O construto Gestão de Desempenho apresentou efeito positivo na Transparência ($\beta = 0,61$; $p < 0,001$) e na Prestação de contas ($\beta = 0,61$; $p < 0,001$). Pelo efeito direto, o modelo de Gestão de Desempenho explicou 37% da variação da Transparência e da Prestação de contas ($R^2 = 0,37$). Do ponto de vista estatístico, considerando os resultados das Etapas 1 e 2, a medição de segunda ordem foi considerada mais adequada, ainda que os resultados do modelo de primeira ordem oferecem percepções teóricas e práticas interessantes.

5 DISCUSSÃO

A contextualização originada da revisão de literatura nos permitiu identificar alguns pontos de fragilidade que necessitam ser ainda mais explorados no contexto brasileiro. Entre estes pontos estão a gestão de desempenho, a transparência e a prestação de contas das entidades nacionais de administração do esporte. Viabilizou-se também inferir que estas fragilidades poderiam influenciar na percepção dos atletas sobre a gestão de desempenho, a transparência e a prestação de contas. Ao considerar a revisão e os resultados encontrados, sugere-se que as entidades nacionais de administração do esporte passaram e ainda passam por diversos enredos que necessitam de melhoria da atual capacidade de intervenção na gestão esportiva, implicando a necessidade de ampliar o conhecimento e a análise crítica sobre a realidade esportiva no âmbito da gestão e governança, bem como sobre a percepção dos atletas para que ocorra uma possível continuidade na melhora do desenvolvimento esportivo.

Uma vez que as entidades esportivas atravessam uma fase de crescimento e desenvolvimento acelerado, tal análise revela-se fundamental, na medida em que os seus resultados poderão contribuir para a base da formulação de estratégias e programas de intervenção orientados para a melhoria da gestão e governança. Além da valorização das entidades nacionais de administração esportiva ao longo dos anos, sem descuidar o aprimoramento do esporte, a representatividade nacional e internacional e a valorização do esporte.

Deste modo, a presente investigação teve como principal objetivo contribuir para o fomento e desenvolvimento da gestão e governança do esporte de forma a analisar, por meio da percepção de atletas, como a gestão de desempenho impacta na transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras.

Ao compreender o objetivo e a fundamentação teórica para esta investigação, enfim, é momento de procedermos à discussão geral para a concretização de tal desiderato. Este estudo realizou e aplicou dois questionários, o primeiro em entidades nacionais de administração do esporte, as confederações olímpicas esportivas brasileiras; o segundo em atletas beneficiados pelo Programa Bolsa-Atleta no ano de 2023. No primeiro questionário, os dados apontaram para três principais resultados: (1) a transparência e a prestação de contas aumentaram ao longo dos anos; (2) crescimento seletivo nas dimensões de transparência e prestação de contas; e (3)

estagnação da dimensão Auditorias (A), um indicador de prestação de contas. Já agora, obtidos os resultados de governança das entidades nacionais de administração do esporte, observou-se para o segundo questionário na percepção dos atletas quanto à gestão e governança das mesmas entidades. Os dados obtidos, a partir do segundo instrumento de medida quantitativo, reiterou a percepção dos atletas quanto à gestão e governança das entidades.

De maneira geral, a percepção dos atletas sobre a gestão de desempenho, a transparência e a prestação de contas encontram-se positivas. Mesmo possuindo um valor aparentemente baixo, 37% de variância é explicada pela transparência e prestação de contas no modelo de gestão de desempenho.

De forma a estabelecer uma visão geral sobre o nosso objeto de estudo e permitir uma interpretação holística da nossa investigação, a seguir discutiremos os resultados acima apresentados.

Tanto a transparência quanto a prestação de contas foram caracterizadas pela tendência de aumento. Essa constatação está alinhada com os incentivos fornecidos às entidades nacionais de administração esportiva (ENADs) para melhorar suas práticas. Essa trajetória ascendente pode ser atribuída aos mandatos legais no Brasil que exigem essas melhorias, apoiados pela ameaça de cessação de financiamento em caso de não conformidade. Além disso, a influência do Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e seus critérios estabelecidos pelo Programa GET (Programa Gestão, Ética e Transparência) desempenharam papel fundamental nessa mudança positiva.

Embora a transparência e a prestação de contas tenham melhorado de modo geral, é essencial reconhecer que esse crescimento não é uniforme em todas as dimensões. Especificamente, algumas dimensões relacionadas à transparência e à prestação de contas tiveram crescimento mais significativo do que outras. É interessante notar que a dimensão Auditorias (A), que serve como indicador de prestação de contas, não apresentou mudanças significativas ao longo dos anos, indicando uma área em potencial para maior exploração e aprimoramento.

A constatação de que a transparência e a prestação de contas aumentaram não é surpreendente, dado os fortes incentivos e obrigações legais impostos às entidades nacionais de administração esportiva. Essas exigências legais, juntamente com a possível perda de financiamento em caso de não conformidade, serviram como fatores determinantes para mudanças positivas. Ao mesmo tempo, a influência do

Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e seus critérios, conforme estabelecido pelo Programa GET, contribuiu para moldar as práticas das ENADs no Brasil.

Os resultados do subcapítulo 4.1 sugerem que o indicador de transparência abrange quatro dimensões principais: Publicação de Documentos Financeiros, Convocações e Editais, Controles Internos e Acesso a Informações e Arquivos. Conforme articulado por Schnackenberg e Tomlinson (2016), a transparência envolve várias facetas, como divulgação de informações, a clareza e a precisão. Ela está intrinsecamente ligada aos conceitos de confiança e à credibilidade (Auger, 2014; Hood, 2010; Rawlins, 2008; Schnackenberg; Tomlinson, 2016). A importância contextual dos documentos, incluindo assembleias gerais, relatórios anuais, relatórios de reuniões da diretoria, demonstrações financeiras e outros documentos disponíveis, reforça a importância da transparência nas ENADs (Brasil, 1998; Geeraert, 2015; 2018a; Geeraert; Alm; Groll, 2014).

Nas ENADs brasileiras, a transparência não é somente uma escolha, mas uma obrigação que vincula as organizações a divulgar documentos relevantes. Enquanto é observado nos resultados que tenha havido melhorias nas dimensões de transparência, é notável que as questões relacionadas a Convocações e Editais (2015 - 2018 e 2018 - 2021) e Controles Internos (2015 - 2018) apresentaram variações. Embora essas variações possam ser devidas a mudanças metodológicas (como modificações nos itens da pesquisa), ficou evidente que, ao incluir itens que abordam questões além das obrigações legais, as ENADs tiveram dificuldades para superar suas obrigações legais.

A necessidade de transparência das organizações esportivas para superar as obrigações legais está firmemente estabelecida (Geeraert; Alm; Groll, 2014; Henry; Lee, 2004; Král; Cuskelly, 2018; Marques; Costa, 2009; Pielke *et al.*, 2020). Notavelmente, a transparência dentro das confederações brasileiras ganhou destaque, principalmente após os escândalos de corrupção e governança. Conforme argumentado por Ball (2009), a mera publicação de informações é insuficiente para atender às necessidades de transparência do público. Notavelmente, o "Prêmio de Governança Sou do Esporte" anual catalisou melhorias na governança das ENADs olímpicas brasileiras.

Apesar da prevalência de corrupção, má administração de recursos, má conduta e desafios financeiros no esporte brasileiro, essas entidades continuam a receber apoio de fontes públicas e privadas (Meira; Bastos; Böhme, 2012). A análise

dos resultados deste estudo revela variações no indicador de prestação de contas ao longo dos anos. Especificamente, dimensões como Formato de Aprovação (FA), Demonstrativos (D), Atuação do Conselho Fiscal (ACF) e Controles Internos (CI) apresentaram diferenças e melhorias. Essas descobertas são indicativas de mecanismos de prestação de contas entrelaçados com os processos de gestão adotados pelas ENADs. Neste contexto, Molina e Ribeiro (2017), seguindo os passos de (Grant; Keohane, 2005), identificaram diversos mecanismos de prestação de contas dentro da Confederação Brasileira de Rugby. Esses mecanismos estão estritamente alinhados com o cumprimento dos requisitos legais, o que significa que a organização está em conformidade com a prestação de contas legal obrigatória.

A prestação de contas vai além dos demonstrativos financeiros; ela abrange a responsabilidade pela utilização criteriosa dos recursos alocados, conforme sugerido por Akutsu e Pinho (2002). Previamente, Gray; Owen e Adams (1996) definiram a prestação de contas como abrangendo tanto o dever de tomar a ação, de agir, quanto o dever de prestar contas de suas ações. Alm (2013) expande ainda mais esse conceito, destacando que a prestação de contas envolve não somente fornecer uma prestação de contas, mas também responsabilizar outras pessoas. Neste trabalho, observamos que, apesar de sua reconhecida importância, as ENADs não adotaram totalmente a prestação de contas.

Embora possa haver diferenças de definição, os autores veem a prestação de contas e a transparência como uma condição de trabalho conjunto, interdependente (Ball, 2009; Král; Cuskelly, 2018; Marques; Costa, 2009; Mason, 2020). A transparência, em particular, desempenha papel fundamental no aprimoramento da prestação de contas. Quando as organizações fornecem diversas informações de interesse público de maneira facilmente acessível e compreensível, isso aumenta a confiança, a divulgação e a prestação de contas (Gupta; Boas; Oosterveer, 2020; Mason, 2020). É importante observar que, embora a transparência e a prestação de contas estejam estreitamente alinhadas, sua tradução efetiva na prática exige clareza. Isso envolve a apresentação de informações em um formato facilmente compreensível, com ênfase na simplicidade e na compreensibilidade (Fox, 2007; Street; Meister, 2004).

A análise deste estudo revela um padrão intrigante. A prestação de contas parece ter apresentado uma queda entre 2016 e 2017, seguida de aumentos subsequentes com algumas variações significativas. Notavelmente, uma redução

semelhante é observada no índice global de boa governança durante esse período. Esse declínio na prestação de contas pode estar associado aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016. Durante esse período, as ENADs podem ter mudado seu foco por meio do desenvolvimento holístico dos atletas, indo além de suas obrigações convencionais de gerenciamento. Além disso, em 2017, houve redução no financiamento público para as confederações em comparação com os anos anteriores (Ipie, 2023a).

É evidente, a partir das descobertas até aqui, que as ENADs no Brasil não aderem totalmente aos princípios da boa governança, especialmente no que diz respeito à transparência e à prestação de contas, apesar de serem legalmente obrigadas a fazê-lo. Essa observação está alinhada com um estudo realizado sobre o Conselho de Controle de Críquete da Índia (Ghai; Zipp, 2021).

A importância da governança esportiva em um país tem sido ressaltada por várias organizações e autores (Furtado *et al.*, 2022; Girginov, 2022; Pielke *et al.*, 2020; Thompson *et al.*, 2022). Em um país como o Brasil, a defesa da boa governança é fundamental para garantir a utilização eficaz dos recursos e a promoção de maiores investimentos no esporte. Isso exige a modernização das confederações, a adesão às leis brasileiras que regem a alocação e a distribuição de recursos e o alinhamento com os objetivos do Ministério do Esporte do Brasil para promover as melhores práticas.

Entre 2015 e 2021, ocorreram mudanças legislativas no Brasil, especialmente entre 2018 e 2020. Essas mudanças abrangeram a introdução de mecanismos de controle nos estatutos das organizações, maior participação dos atletas na tomada de decisões, eleições e reuniões, bem como a exigência de divulgação dos recursos recebidos nos sites das ENADs. Consequentemente, os aumentos na transparência e na prestação de contas não são inesperados.

Como o Brasil continua a sediar eventos esportivos internacionais e aspira a se destacar no desempenho esportivo, a evolução contínua das políticas de financiamento esportivo continua sendo fundamental para atingir essas metas. Essas políticas não apenas impactam o cenário esportivo, mas também têm o potencial de moldar o futuro do esporte brasileiro, fomentando uma cultura de gestão financeira responsável e transparência dentro das ENADs, contribuindo assim para a excelência esportiva do país.

Não há dúvidas sobre o valor de buscar a boa governança por meio de maior transparência e prestação de contas. É provável que outros estudos longitudinais forneçam uma compreensão mais detalhada de como a transparência e a prestação de contas aprimoradas melhoram o desempenho organizacional. Isso é fundamental, dada a falta de evidências que sustentem a crença convencional de que a boa governança leva ao melhor desempenho organizacional (Thompson *et al.*, 2022).

Partindo para a sequência de resultados, para o segundo questionário foi observado que os resultados da análise fatorial confirmatória indicaram bom ajuste aos dados e validade fatorial para o modelo proposto. Verificou-se que os construtos de primeira ordem do apoio financeiro a entidades esportivas e atletas; identificação e desenvolvimento de talentos esportivos e atletas jovens; instalações para treinamento e competição de atletas; apoio à carreira de atletas de elite; treinamento e qualificação de técnicos; e organização de competições refletem significativamente o construto de segunda ordem da gestão de desempenho, observado na Figura 6. A avaliação do construto do modelo de segunda ordem contribuiu para o desenvolvimento de uma compreensão de como a gestão do desempenho está relacionada à transparência e à prestação de contas. Essas descobertas são consistentes com estudos anteriores no cenário esportivo que sugerem uma estrutura multidimensional para medir a gestão do desempenho (Winand; Steen; Kasale, 2021; Winand *et al.*, 2014). Além disso, essas descobertas fornecem evidências empíricas de que a gestão de desempenho, a transparência e a prestação de contas são um processo interativo, baseado em informações internas, em arquivos e documentos, uma maneira fácil de obter informações oferecidas pelas confederações e a participação que pode ajudar a promover comportamentos positivos em relação à gestão de desempenho no contexto de governança relacionado à perspectiva dos atletas (Geeraert; Alm; Groll, 2014; Kasale; Winand; Robinson, 2018).

Os resultados da dimensão de gestão de desempenho indicaram forte influência sobre o segundo fator de motivação. Com base na literatura, considerou-se que esses fatores estão ligados ao aspecto único que é a gestão de desempenho (Nowy; Wicker; Feiler; Breuer, 2015; O'Boyle; Hassan, 2014; Winand; Steen; Kasale, 2021). Determinantes da gestão de desempenho têm sido escritas na literatura científica (Kasale; Winand; Robinson, 2018; O'Boyle; Hassan, 2014; Winand *et al.*, 2010). Nesse aspecto, constatamos a necessidade de entender a perspectiva do atleta e, assim, os fatores apresentados neste estudo são importantes para

compreender a complexidade da gestão das confederações, especialmente quando tratamos da perspectiva dos atletas. Os fatores representaram uma iniciativa para envolver razões que pudessem motivar a inclusão da perspectiva do atleta na confederação, além disso, como exemplo, para os benefícios no desenvolvimento do atletismo de elite, os construtos observados podem gerar benefícios para os atletas e entidades com objetivos reconhecidos, como resultados que podem apoiar e obter uma relação positiva entre atletas e confederações (Truyens *et al.*, 2014; Tuyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016).

Os resultados mostraram que a dimensão de apoio à carreira do atleta de elite teve uma correlação mais alta, tendo em vista o fato de que o atleta acredita que é importante o apoio técnico da confederação, a implementação de programas durante e após a carreira, fazendo algo que valha a pena e que possibilite ao atleta uma positiva transição (Stambulova; Ryba; Henriksen, 2021). Estudos anteriores mostram que o apoio à carreira do atleta de elite é importante para o desempenho (Truyens *et al.*, 2014; Tuyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016).

O construto treinamento e qualificação de treinadores foi identificado como um componente da gestão de desempenho. Tuyens *et al.* (2014) indicaram que é importante o aprimoramento contínuo dos técnicos, o desenvolvimento de competências e habilidades para oferecer alta qualidade aos atletas de alto rendimento. Isso é coerente com a ideia de que os técnicos precisam ser especializados e desempenham papel fundamental na carreira do atleta, pois são responsáveis pelo aprimoramento da técnica e pelo emprego e desenvolvimento da motivação (Ferreira; Penna; Costa; Moraes, 2012).

Os treinadores precisam relacionar as infraestruturas como um ponto positivo para desenvolver seu trabalho (Ferreira *et al.*, 2020; Nunomura; Oliveira, 2012). Nesse aspecto, os atletas relacionaram as infraestruturas, as instalações, no construto sobre as instalações de treinamento e competição dos atletas como ligadas à gestão de desempenho; essa característica também está associada à dependência das confederações para desenvolver programas esportivos e em instalações específicas, como Tuyens, De Bosscher e Sotiriadou (2016) abordam em diferentes confederações e países. As instalações são financiadas principalmente por recursos públicos e é difícil construir e gerenciar centros de alto rendimento (Truyens *et al.*, 2014). Além disso, o estudo de Hoekman *et al.* (2016) nos mostra em seu contexto (Holanda) que eles têm boa quantidade de instalações independentemente da

localização no país, seja uma área carente ou onde pessoas pobres ou ricas têm acesso às instalações. Por outro lado, ao oposto do que encontramos no Brasil, onde há alguns centros de treinamento específicos para diferentes modalidades, há também alguns centros de treinamento para diferentes modalidades com pouco acesso, encontrando desigualdades na presença, na variedade, também na proximidade pela dimensão do território brasileiro (Mazzei; Bastos; Ferreira; Böhme, 2012).

O apoio financeiro às entidades esportivas e aos atletas foi considerado importante para os atletas, conforme observado em diversos estudos que mostram que os governos e as organizações esportivas aumentaram os gastos com esportes de rendimento (Castro; Souza; Camargo; Mezzadri, 2023; Cavalieri; Castro; Starepravo; Mezzadri, 2023; De Bosscher *et al.*, 2009; Seguí-Urbaneja; Cabello-Manrique; Guevara-Pérez; Puga-González, 2022). A estrutura financeira é decisiva em um sistema de desempenho esportivo (Castro *et al.*, 2023; Digel, 2002a; Digel; Burk; Fahrner, 2006). É relacionado por Hollings *et al.*, (2014) que muitos atletas têm problemas sociais que vão além do esporte; muitos atletas precisam conciliar responsabilidades familiares, outros empregos, vida acadêmica e essas demandas com a falta de apoio em sua carreira esportiva. Muitas vezes, isso enfatiza e influencia os atletas com o apoio social e psicológico (Huxley; O'connor; Bennie, 2018). Muitos países distribuem seus recursos financeiros com base nos resultados esportivos, de modo que os atletas acabam recebendo apoio financeiro (De Bosscher; Shibli; Weber, 2019; Green; Houlihan, 2005; Houlihan; Green, 2008; Ordonhes *et al.*, 2021).

É evidente que o financiamento é um fator importante para as entidades, mas, especialmente para os atletas, fica claro que o investimento financeiro desempenha papel crucial no contexto do desenvolvimento do atleta (Ordonhes *et al.*, 2021), embora outros fatores também influenciem o atleta (ou seja, idade, fisiologia, aspectos motivacionais, local de nascimento), bem como as especificidades das modalidades esportivas (Barker-Ruchti; Schubring; Aarresola; Kerr *et al.*, 2018; Caetano; Sentone; López-Gil; Caetano *et al.*, 2020; De Bosscher; Shibli; Weber, 2019; Rees; Hardy; Güllich; Abernethy *et al.*, 2016). Pode-se observar que a identificação e o desenvolvimento de talentos esportivos e jovens atletas também estão ligados a financiamento e instituições e são vistos como um construto importante para os atletas. Considerando que não apenas o financiamento é importante para o treinamento de atletas e a identificação de talentos (Barker-Ruchti *et al.*, 2018; Rees

et al., 2016), os autores De Bosscher e De Rycke (2017) observam que atletas em potencial podem ser excluídos do apoio financeiro se esse apoio for baseado somente em resultados esportivos. Foi observado que países têm várias maneiras de desenvolver programas para talentos esportivos (De Bosscher; De Rycke, 2017; Truyens *et al.*, 2014; Truyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016; Truyens *et al.*, 2016). Segundo os autores Rees *et al.*, (2016), três tópicos principais e abrangentes fornecem uma perspectiva razoável sobre o talento esportivo, sendo (a) o executor; (b) o ambiente; e (c) a prática e o treinamento, em que cada tópico tem suas próprias especificidades. Com base nesse exemplo, o Brasil tem problemas para desenvolver talentos, a exemplo, os autores Silva Filho *et al.*, (2016) destacam que as organizações nacionais de judô e natação não têm programas de desenvolvimento de atletas com um sistema formalmente estruturado. Além disso, os autores Ferreira *et al.*, (2020) mostraram que o Brasil tem uma estrutura financeira, material e humana com problemas, por exemplo, na disciplina de saltos ornamentais.

Seguindo os resultados, a organização de competição também foi importante para explicar a gestão de desempenho relacionada à perspectiva dos atletas, nesse sentido, as competições são um fator que oferece oportunidades aos atletas (Truyens *et al.*, 2014). Igualmente, sediar as competições esportivas melhora a participação e a experiência dos atletas (Truyens *et al.*, 2014; Truyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016).

É observado que todos os seis construtos analisados estão relacionados e conectados à gestão de desempenho, sendo consistentes com os estudos anteriores apontados, portanto, a boa relação entre os atletas e as confederações deve ser estabelecida para que esses fatores aqui apresentados tenham um impacto significativo sobre as confederações. Com base nesses aspectos, podemos ressaltar que a gestão de desempenho influenciou a transparência e a prestação de contas. Este estudo ampliou as conclusões de diversos estudos com base em pesquisas realizadas por (Fahlén, 2017; Molan; Arnold; Kelly; Toomey *et al.*, 2022; O'Boyle, 2017; O'Boyle; Hassan, 2014; Winand; Steen; Kasale, 2021; Yaghi; Almutawwa, 2022). A gestão de desempenho está positiva para a transparência e prestação de contas. Além disso, o estudo relatou que a perspectiva dos atletas que tiveram transparência e prestação de contas positivas por meio da gestão de desempenho identificou que esses indicadores de boa governança têm impacto significativo sobre a gestão das confederações.

Esses resultados sugerem que o modelo aqui apresentado também ilustra que a perspectiva dos atletas pode gerar benefícios associados à transparência e à prestação de contas, e seu envolvimento nas confederações parece estar fortemente ligado à gestão de desempenho. Isso significa que a gestão e a governança destacam a ideia de que o estabelecimento da perspectiva dos atletas pode trazer contribuições para o aprimoramento das confederações. Estudos anteriores indicaram que a transparência nas organizações desenvolve confiança e uma relação positiva com aspectos financeiros (Auger, 2014; Urdaneta; Guevara-Pérez; Llana-Macarulla; Moneva, 2021). Portanto, as organizações são sensíveis às regulamentações e aos códigos de governança e precisam de tempo para fazer modificações sólidas para continuar o seu aprimoramento (Král; Cuskelly, 2018; Ryall; Cooper; Ellis, 2020; Urdaneta *et al.*, 2021). De acordo com Mason (2020), se houver boa transparência, será possível aumentar a responsabilidade pelos impactos da sustentabilidade e diminuir a produção de informações falsas, enganosas e ilusórias.

Consequentemente, tais experiências em transparência e prestação de contas podem aumentar a gestão interna ou fazer com que as confederações melhorem sua gestão de desempenho, além de as possuírem modernização na gestão (Furtado *et al.*, 2022), e as organizações esportivas com boas práticas de governança são mais propensas à inovação (Lefebvre; Zeimers; Helsen; Corthouts *et al.*, 2023) e tecnologia (Ágnes *et al.*, 2024). Ao modo que, nossas descobertas agregam valor quando a suposição existente sobre a relação percebida entre governança e desempenho organizacional é baixa, corroborando com Thompson *et al.* (2022) que demonstraram a falta de evidências entre governança e desempenho organizacional.

Por fim, somando-se aos nossos resultados, observamos que os atletas consideram importante a gestão de desempenho e a governança, gerando resultados positivos para as confederações olímpicas esportivas brasileiras. Em geral, os resultados enfatizam a importância de garantir que os dirigentes entendam a perspectiva do atleta e suas responsabilidades (de ambos os lados). Além disso, incentivamos as confederações a ouvir as perspectivas dos atletas, especialmente no que diz respeito à governança esportiva, à transparência e à prestação de contas. Igualmente, as dimensões da gestão de desempenho podem ajudar as confederações a melhorar a eficiência da gestão e, com o processo de *feedback* aos atletas, estas entidades podem demonstrar respeito e compromisso com o esporte e com os atletas.

Limitações e futuros estudos

Embora os resultados encontrados na presente investigação permitam inferir sobre a gestão e governança no âmbito das confederações olímpicas esportivas brasileiras, a mesma não está isenta de limitações que decorrem de vários fatores, entre os quais, ressaltamos a falta de resposta ao convite para participação na investigação por parte de alguns atletas, lembrando que o questionário foi enviado a 8.056 bolsistas do Programa Bolsa-Atleta e obteve 2.792 respostas, mas após análise e critérios de inclusão somente 1.230 respostas foram passíveis de utilizar para as análises estatísticas. Uma vez que apenas um grupo específico respondeu ao questionário. No futuro, poderíamos pegar atletas regionais relacionados às organizações esportivas estaduais, e talvez os resultados pudessem ser diferentes ou mais precisos com o território e o contexto reais onde o atleta está inserido. Além disso, a falta de informação e documentação específica sobre a transparência e prestação de contas nas entidades estudadas poderiam obter melhor resultado nestas áreas.

Esta pesquisa, enquanto a utilização de uma abordagem de método quantitativo, ainda que eficiente não oferece uma compreensão detalhada das práticas de transparência e prestação de contas - uma abordagem qualitativa aprofundada que envolva diferentes pontos de vista, interações executivas, diálogos com diretores e percepções de atletas pode proporcionar uma compreensão contextual mais rica, podendo ser realizada uma análise com maior apropriação, observando as diferenças entre as confederações, além de ressaltar o desafio dos indicadores de governança na prática da entidade. Acreditamos que seria interessante para fazer comparações entre diferentes confederações.

Dando sequência, um projeto longitudinal com diferentes amostras, de outros países, outras organizações esportivas não olímpicas e ligas, deve ser coletado para investigar continuamente a adequação do modelo proposto de gestão de desempenho por meio dos atletas. Um estudo longitudinal também pode ser importante para entender os níveis de gestão de desempenho e governança em todas as organizações esportivas e como isso é influenciado pelos atletas.

Outra limitação perceptível está na dependência excessiva de informações baseadas nas páginas Web das confederações. Embora exista a diretriz legislativa que obriga as organizações a divulgarem relatórios financeiros em suas plataformas

digitais, a não conformidade é frequente, além disso a comunicação entre as confederações considerasse como limitação. Os desafios na publicação de relatórios financeiros surgem quando há falta de competência na execução, falta de familiaridade com os procedimentos ou ausência de um mandato de publicação aberta em toda a organização. Um caminho instrutivo para pesquisas futuras pode ser o estabelecimento de um grupo focal, envolvendo as partes interessadas pertinentes da confederação, para avaliar criticamente a natureza e a metodologia da publicação de documentos, oferecendo insights para melhorar as medidas de transparência e prestação de contas. Um ponto a ser notado é ir além do que está descrito e o que é obrigado por lei, para além dos itens e indicadores mencionados no trabalho, a fim de observar como o modelo de gestão destas entidades estudadas estão realizando seu trabalho e ainda formando novas pessoas para que sejam qualificadas nas áreas específicas de cada modalidade.

Por fim, também é necessário mencionar que embora o modelo atual de gestão de desempenho seja apoiado pela literatura e se concentre em elementos e estratégias para desenvolver os processos da organização a fim de atingir metas relevantes e direcionadas para contribuir com a perspectiva da gestão esportiva (Kasale; Winand; Robinson, 2018; O'Boyle; Hassan, 2014; Winand; Steen; Kasale, 2021), a inclusão de medidas adicionais relativas aos aspectos de governança pode contribuir para melhor compreensão da multidimensionalidade das confederações (Geeraert; Alm; Groll, 2014; Truyens; De Bosscher; Sotiriadou, 2016), em especial pelos atletas. Além disso, medir a gestão de desempenho e a governança por meio dos atletas em diferentes períodos (por exemplo, antes, durante e depois de competições ou campanhas importantes) pode ser importante para gerenciar a perspectiva do atleta e entender as ações de gestão de desempenho e governança nas confederações olímpicas esportivas brasileiras.

Implicações teóricas e práticas

De maneira geral, tomados em conjunto os resultados desta investigação, é possível gerar várias implicações teóricas e práticas. Neste sentido, partindo da fundamentação teórica, apresenta-se de forma clara a diversidade do campo da gestão e da governança, as suas conseqüentes e sua conexão com o esporte, bem como a sua diversidade perpassando da gestão de desempenho a transparência e

prestação de contas. É demonstrado que o questionário proposto para avaliar a gestão das entidades nacionais de administração do esporte na perspectiva dos atletas está apto para ser utilizado em próximas pesquisas no contexto brasileiro, pois foi testado e validado o modelo de análise referente à percepção dos atletas frente às confederações olímpicas esportivas brasileiras, sublinhasse que este questionário foi construído com a ajuda da literatura científica e agregado às questões transparência e prestação de contas, identificando a relação causal destas variáveis.

Não obstante das fragilidades observadas decorrente do nosso trabalho, existe a consciência por parte dos atletas de que as confederações cumprem papel fundamental no desenvolvimento do esporte, o que reclama a necessidade de equipar a área do esporte com recurso humano qualificado, o cuidado necessário com o atleta de elite e a perspectiva multidimensional do atleta para um adequado trabalho de gestão e governança preciso.

Assim, na conjugação dos resultados encontrados neste trabalho, bem como da crescente valorização do esporte, e considerando a perspectiva do atleta possuindo importantes atribuições e competências para as confederações, atrevemos a apresentar algumas propostas potencializadoras para a gestão e governança destas entidades. Desta forma, contribuir para a melhoria de ações e promoções das confederações olímpicas esportivas brasileiras:

1. constituir e desenvolver um leque de informações que possibilite o avanço e aperfeiçoamento da gestão e governança, através do registro e documentação dos planos de atividades, dos planos de financiamento e das ações desenvolvidas por cada confederação;
2. fortalecer os gestores vinculados às entidades seja no âmbito federal, estadual ou municipal através de formações e capacitações iniciais e contínuas em diversas matérias relacionadas ao esporte, à gestão do esporte, à governança e outras áreas afins;
3. adotar práticas que garantam a visibilidade das decisões e finanças, proporcionando responsabilidade aos gestores; desenvolver códigos de conduta, políticas anticorrupção e garantir que a gestão seja guiada por princípios éticos; desenvolver orçamentos transparentes, diversificar fontes de receita e implementar práticas financeiras responsáveis; investir em programas de base, instalações esportivas e desenvolvimento de talentos para garantir um futuro sustentável para a entidade esportiva;

4. criar maiores oportunidades de participação esportiva através da oferta de programas diversificados e regulares;
5. é igualmente indispensável efetuar um levantamento das instalações esportivas existentes, sejam elas de propriedade privada ou pública, para que se possa dar um leque de opções e oportunidades aos atletas vinculados às confederações, igualmente, a implementação de novos processos de cooperação com as entidades nacionais, regionais e municipais;
6. estabelecer vínculos de colaboração entre as confederações e as universidades de forma a desenvolver estudos que permitam conhecer as necessidades dos atletas no âmbito esportivo, os obstáculos estruturais à adesão à prática esportiva, e as potencialidades do setor esportivo em cada região, observando suas particularidades regionais. Os resultados dos estudos deverão contribuir com conhecimentos para que os decisores invistam politicamente no sentido de se elevar o padrão de qualidade no treinamento esportivo, bem como na criação e ou desenvolvimento de políticas ajustadas às necessidades e potencialidades dos atletas. Além disso, estabelecer a possibilidade de consultoria no domínio dos planos estratégicos e nos programas a desenvolver em cada região;
7. realizar congressos e seminários nacionais, estaduais, municipais e regionais onde possam ser definidas as linhas orientadoras sobre as políticas esportivas, sobre as formas de gestão e governança para cada particularidade, com documentos finais a difundir pelas universidades e as entidades;
8. ampliar pesquisas que abranjam a extensão territorial do país de forma a consolidar os resultados do presente trabalho sobre a gestão e governança;
9. criação de protocolos de cooperação em nível das confederações nacionais e federações estaduais para desenvolver pesquisas em colaboração com outras universidades e municípios pertencentes às regiões brasileiras, no sentido de criar projetos comuns de investigação e intervenção no esporte;
10. os gestores das confederações devem levar em consideração a percepção do atleta para gerenciar e melhorar a organização. Isso pode ser feito por meio do compartilhamento de informações e da criação de engajamento por meio de documentos de transparência e prestação de contas aos atletas. Aliás, o desenvolvimento de plataformas para promover a interação entre os gerentes e os atletas, facilitando os processos de diálogo.

Por fim, com base em nossas descobertas, embora a análise atual do construto multidimensional de gestão de desempenho e governança por meio da percepção dos atletas tenha sido significativamente relacionada à transparência e à prestação de contas, uma quantidade considerável da variação ainda permanece inexplicada. Assim, esforços adicionais também poderiam incluir outras medidas potenciais para correlacionar com a literatura esportiva específica, como a extensão dos indicadores/princípios de boa governança (por exemplo, democracia, responsabilidade social, integridade) (Parent; Hoyer, 2018; Thompson *et al.*, 2022). Os possíveis ambientes externos e diferentes partes interessadas, garantindo o desenvolvimento das confederações por meio da gestão esportiva com as organizações melhorando seus processos de forma eficiente e eficaz (Kasale; Morrow; Winand, 2020; Kasale; Winand; Robinson, 2018; Winand; Steen; Kasale, 2021). Além disso, testar como essas variáveis podem tornar compreensível a avaliação da modernização (Furtado *et al.*, 2022), da inovação (Lefebvre *et al.*, 2023) e da tecnologia (Ágnes *et al.*, 2024) das organizações esportivas nacionais e, posteriormente, a perspectiva do atleta.

6 CONCLUSÕES

A presente tese teve como objeto de investigação as confederações olímpicas esportivas brasileiras e seus atletas filiados e vinculados ao Programa Bolsa-Atleta visando dar um contributo à gestão e governança do esporte brasileiro, em particular à gestão de desempenho, à transparência e prestação de contas nestas entidades. Assim, propôs-se analisar, por meio da percepção de atletas, como a gestão de desempenho impacta na transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras. Em específico buscou-se: identificar os indicadores de gestão no contexto das organizações do esporte apontados na literatura científica; identificar os indicadores de governança, a transparência e prestação de contas, em organizações esportivas apontados na literatura científica; examinar a prevalência da transparência e da prestação de contas nas entidades nacionais de administração esportivas; contextualizar em que medida a transparência e a prestação de contas se modificaram nas confederações esportivas brasileiras entre 2015 e 2021; analisar a percepção de atletas sobre os indicadores apontados na literatura sobre a gestão, transparência e prestação de contas no âmbito das confederações esportivas brasileiras; analisar, a partir da compreensão de atletas sobre os indicadores de gestão, transparência e prestação de contas, como estes indicadores podem gerar benefícios à confederação e evolução do esporte brasileiro.

Para ir ao encontro dos objetivos deste trabalho, referiu-se, inicialmente, o cenário brasileiro do esporte de alto rendimento até a legislação nº 14.597, de 14 de junho de 2023 que instituiu a Lei Geral do Esporte. Enquadraram-se conceitualmente os indicadores de gestão propostos neste trabalho, bem como o sucesso na gestão do esporte. Também, se conceitua a governança, a boa governança e os indicadores transparência e prestação de contas no âmbito esportivo. Neste sentido, foram aplicados, testados e avaliados dois questionários - o primeiro avalia a transparência e a prestação de contas das confederações ao longo de seis anos e o segundo possui um modelo de análise de gestão de desempenho, transparência e prestação de contas das confederações olímpicas esportivas brasileiras na perspectiva dos atletas, atendendo assim o primeiro e segundo objetivos deste estudo.

Compreender (ou tentar compreender) as minúcias da gestão e governança foi o estágio inicial de todo esse processo. Por um lado, já se tinha clara a importância da gestão e governança para as entidades e para os atletas brasileiros, e isso se notava não apenas por um efeito direto de ações que estas entidades vinham

realizando, como também pela necessidade de ter um ambiente mais profissional para o desenvolvimento do esporte brasileiro. Por outro, reconheceu-se como fundamental identificar se, em decorrência de casos de má gestão e corrupção ano após ano cada vez mais graduais, de fato sendo acompanhados de cobranças e o por meio do alto nível internacional gerando entidades mais competitivas, estas entidades atingem os objetivos propostos. Assim, iniciou-se uma análise ano após ano sobre a governança das confederações olímpicas. Buscou-se analisar, além da literatura que abordava o tema, os diversos documentos, relatórios institucionais, estatutos, regimentos internos, que contivessem respostas para atender aos preceitos da governança.

Ao encontro do atendimento do terceiro e quarto objetivos, a investigação iniciada em 2015 e que possui recorte até o ano de 2022, traçando uma linha do tempo para este período, é constatado e perceptível que a transparência e a prestação de contas obtiveram certo aumento no interior das confederações. De modo geral, os dados de transparência e prestação de contas apontaram para três principais resultados: (1) a transparência e a prestação de contas aumentaram ao longo dos anos; (2) um crescimento seletivo nas dimensões de transparência e prestação de contas; e (3) uma estagnação da dimensão Auditorias (A), um indicador de prestação de contas.

Ao longo dessa análise realizada, foi possível inferir o esforço empírico apresentado, a fim de avaliar as dimensões de transparência e prestação de contas de 34 confederações olímpicas esportivas brasileiras emblemáticas. Os resultados preliminares denotam avanços observáveis nos domínios acima mencionados (transparência e prestação de contas), mas destacam caminhos perceptíveis para maior progresso. Evidentemente, a imposição de medidas estatutárias que exigem níveis superiores de transparência e prestação de contas parece ser uma intervenção estratégica para ampliar a qualidade da governança nas confederações. Neste sentido, conforme corroborado por Král e Cuskelly (2018), os esforços simultâneos para fortalecer a prestação de contas e a transparência não são apenas desejáveis, mas essenciais.

Em uma tangente prática, é essencial que os tomadores de decisão, os gestores e dirigentes, inseridos no sistema esportivo brasileiro internalizem e que possam colocar em prática os quesitos apresentados neste estudo, concentrando-se não apenas na adesão à legislação, mas no pioneirismo das melhores práticas de governança. A principal lição para essas partes interessadas deve ser a importância

evidente de compromissos permanentes com a transparência e a prestação de contas como pilares da integridade institucional e da credibilidade pública, gerando assim a boa governança e a boa gestão para as confederações.

Dando continuidade, os dados obtidos pela análise da gestão e governança das confederações sob a percepção dos atletas nos permitem responder os demais objetivos propostos para esse estudo. Deste modo, referiu-se ao observar a literatura, a adaptação de um instrumento para a avaliação da gestão e governança de entidades nacionais de administração do esporte sob a percepção dos atletas. Para tal, realizou-se um processo de validação seguindo os pressupostos estabelecidos na literatura. Procedeu-se à avaliação das suas propriedades psicométricas para os atletas brasileiros com visto a obter um instrumento válido neste contexto. Ocorreu a adaptação do instrumento, seguindo as sugestões de *experts* na área da gestão e governança do esporte, resumiu-se em modificações que foram realizadas para refinar o conteúdo das questões à realidade e aos termos utilizados no esporte do Brasil. A avaliação da estrutura fatorial do questionário neste estudo baseou-se na análise fatorial confirmatória, assim seguindo os preceitos da literatura científica. Os resultados da avaliação da correlação, consistência interna e índices de ajustamento global do modelo apresentaram valores aceitáveis. De tal modo que o questionário para análise da gestão e governança das confederações sob a percepção dos atletas, apresenta as qualidades psicométricas que confirmam o modelo conceitual de base, mas sustentando a estrutura composta por seis fatores (apoio financeiro às entidades esportivas e atletas, identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas, apoio a carreira do atleta de alto rendimento, estruturas de treino e competição, formação e qualificação dos treinadores, organização de competições) e acrescidos dos fatores transparência e prestação de contas.

Assim, a abordagem referente à gestão e governança da confederação na percepção dos atletas assumindo em função do quinto e do sexto objetivos apontam para que todos os seis fatores analisados estão relacionados e conectados à gestão do desempenho, assim como a transparência e a prestação de contas são influenciadas por essa gestão. Portanto, os resultados indicam que a gestão de desempenho e a governança por meio da perspectiva do atleta são multidimensionais, além disso, essa gestão de desempenho tem efeito positivo sobre os indicadores de transparência e prestação de contas. Logo, é necessário estabelecer um bom

relacionamento entre os atletas e as confederações para que esses fatores aqui apresentados tenham impacto significativo sobre estas entidades.

Tais inferências acerca da gestão e governança e como apontado nos capítulos anteriores, diversas demandas permeiam os processos de desenvolvimento esportivo da entidade, mas também sob o atleta. Para além de questões sobre o treinamento do atleta, suas especificidades e os ambientes internos e externos que estão envolvidos, a gestão e governança das entidades aqui estudadas são fundamentais para as condições de potencializar o ambiente esportivo dentro de um sistema, em especial o sistema esportivo brasileiro.

Deste modo, retomando o problema de pesquisa deste trabalho, em qual a percepção dos atletas sobre o desempenho da gestão, da transparência e prestação de contas das Confederações Esportivas Brasileiras? No que se refere à resposta a este questionamento, aos resultados encontrados, apontamos afirmativamente para essa questão e confirmando a hipótese estabelecida por essa tese. Isso porque, esta relação com a realidade observada no decorrer dos anos analisados para a transparência e prestação de contas e a percepção dos atletas para com a gestão e governança das confederações, os atletas percebem a colaboração que a gestão, a transparência e a prestação de contas geram para que estas entidades colaboram/promovem positivamente no esporte, suscitando assim benefícios tanto para as próprias confederações, como para os atletas, além de toda a população que se beneficia do esporte.

Em suma, constatamos a partir dos resultados encontrados que a percepção dos atletas em relação à gestão de desempenho, transparência e prestação de contas das confederações olímpicas esportivas brasileiras pode variar significativamente dentro dos fatores abordados. Alguns fatores que influenciam essa percepção incluem a qualidade da administração da respectiva confederação, a eficiência na alocação de recursos, a comunicação transparente e a prestação de contas adequada. Assim, se os atletas percebem que a gestão da confederação é eficiente, transparente e comprometida com o desenvolvimento do esporte, isso tende a gerar uma visão positiva. A transparência nas ações e decisões da confederação é crucial. Os atletas podem avaliar a clareza das informações disponíveis sobre processos de seleção, critérios de patrocínio, distribuição de recursos, entre outras causas. A transparência envolve várias facetas, como divulgação de informações, a clareza e a precisão. A prestação de contas refere-se à responsabilidade da confederação em prestar

informações detalhadas sobre como os recursos financeiros são utilizados. Envolve não somente fornecer uma prestação de contas, mas também responsabilizar outras pessoas por suas ações. Atletas podem avaliar se essas informações são acessíveis e compreensíveis. A maneira como a confederação lida com patrocinadores e recursos financeiros também pode influenciar a percepção dos atletas. Uma gestão eficiente desses recursos é fundamental para o apoio contínuo ao esporte. A inclusão dos atletas nas decisões que afetam diretamente o esporte pode influenciar positivamente a percepção sobre a gestão. Se os atletas se sentem ouvidos e respeitados, é mais provável que apoiem a administração da confederação. Os resultados esportivos também desempenham papel importante. Se os atletas percebem que a gestão contribui para o sucesso esportivo, isso pode influenciar positivamente a avaliação geral. A forma como a confederação se comunica com os atletas e outros interessados é fundamental. Uma comunicação eficaz pode dissipar dúvidas, esclarecer processos e manter os envolvidos informados.

Em síntese, a percepção dos atletas sobre a gestão, transparência e prestação de contas das confederações esportivas brasileiras é multifacetada e pode depender de diversos fatores. A criação de um ambiente que promova a confiança, a inclusão e o sucesso esportivo, geralmente, contribui para uma visão positiva por parte dos atletas.

Deste modo, a partir das informações geradas na presente tese, foi possível encontrar evidências empíricas que respondem ao nosso objetivo geral, ou seja, o objetivo proposto com intuito de responder às inquietações da presente investigação pode ser considerado plenamente cumprido, bem como confirmar o modelo conceitual da gestão de desempenho, seus fatores e a sua influência na transparência e prestação de contas. Neste sentido, à luz dos insights descobertos nesta tese, o chamado para futuras pesquisas acadêmicas, especialmente aquelas preparadas para abordar as lacunas de pesquisa identificadas, torna-se ainda mais convincente, abraçando uma exploração mais profunda das complexidades da gestão e governança das instituições esportivas.

REFERÊNCIAS

- ÁGNES, T. N.; SZABOLCS, M.; ZOLTÁN, B.; DÉNES, D. L. *et al.* Innovation, infocommunication and digital transformation in sport policing and certain aspects of sports. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, 8, n. 3, p. 2617, 2024.
- AKUTSU, L.; PINHO, J. A. G. D. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: Investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, 36, n. 5, p. 723-746, 2002.
- ALM, J. **Action for good governance in international sports organisations: Final report**. Copenhagen, Denmark: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, 2013. 978-87-92120-61-8.
- ALMEIDA, B. S. D.; MARCHI JÚNIOR, W. Comitê Olímpico Brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 33, p. 163-179, 2011.
- ANDERSEN, S. S.; RONGLAN, L. T. **Nordic elite sport: Same ambitions, different tracks**. Copenhagen Business School Press DK, 2012. 8763002450.
- ANDERSON, K. S.; BIRRER, G. E. Creating a sustainable competitive advantage: A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program. **Journal of Sport Administration & Supervision**, 3, n. 1, p. 10-21, 2011.
- ANDREW, D. P.; PEDERSEN, P. M.; MCEVOY, C. D. **Research methods and design in sport management**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2011. 073607385X.
- ANGULO, A.; NACHTMANN, H.; WALLER, M. A. Supply chain information sharing in a vendor managed inventory partnership. **Journal of Business Logistics**, 25, n. 1, p. 101-120, 2004.
- ARCHER, A. On sporting integrity. **Sport, Ethics and Philosophy**, 10, n. 2, p. 117-131, 2016.
- ARMSTRONG, M.; BARON, A. **Managing performance: Performance management in action**. London: Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2005. 1843981017.
- ASOIF, A. O. S. O. I. F. **About governance task force of ASOIF**. ASOIF Governance Task Force (GTF) Report, 2016. Disponível em: https://www.asoif.com/sites/default/files/download/asoif_governance_task_force_report.pdf. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.
- AUGER, G. A. Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations. **Journal of Public Relations Research**, 26, n. 4, p. 325-343, 2014.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16, n. 1, p. 74-94, 1988. journal article.

BALL, C. What is transparency? **Public Integrity**, 11, n. 4, p. 293-308, 2009.

BAND NOTÍCIAS. **PF mira em corrupção na confederação de esportes aquáticos**. Esporte UOL, 2017. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=pf-mira-em-corrupcao-na-confederacao-de-esportes-aquaticos-04020D993968E0896326>. Acesso em: 20 de março de 2022.

BAR-ELI, M.; GALILY, Y.; ISRAELI, A. Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. **European Journal for Sport and Society**, 5, n. 1, p. 73-94, 2008.

BARKER-RUCHTI, N.; SCHUBRING, A.; AARRESOLA, O.; KERR, R. *et al.* Producing success: a critical analysis of athlete development governance in six countries. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 10, n. 2, p. 215-234, 2018.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BASTOS, F. D. C.; MAZZEI, L. C. Organizações esportivas: Conceitos, (des)Entendimentos – Proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, 5, n. 2, p. 55-81, 2020.

BAYLE, E. Institutional changes and transformations in an organisational field: the case of the public/private 'model' of French sport. **International Journal of Public Policy**, 1, n. 1-2, p. 185-211, 2005.

BECH, M.; KRISTENSEN, M. B. Differential response rates in postal and web-based surveys in older respondents. **Survey Research Methods**, 3, n. 1, p. 1-6, 2009.

BERNARD, A. B.; BUSSE, M. R. Who wins the olympic games: Economic resources and medal totals. **The Review of Economics and Statistics**, 86, n. 1, p. 413-417, 2004.

BERNSTEIN, E. S. The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. **Administrative Science Quarterly**, 57, n. 2, p. 181-216, 2012.

BITITCI, U.; COCCA, P.; ATES, A. Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. **International Journal of Production Research**, 54, n. 6, p. 1571-1593, 2016.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: A development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BLOYCE, D.; SMITH, A. **Sport policy and development: An introduction**. Abingdon, Oxon: Routledge, 2010. 1134139136.

BÖHLKE, N. New insights in the nature of best practice in elite sport system management – Exemplified with the organisation of coach education. **New studies in athletics**, 45, n. 3, p. 49-59, 2007.

BÖHLKE, N.; ROBINSON, L. Benchmarking of élite sport systems. **Management Decision**, 47, n. 1, p. 67-84, 2009.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, nº 57-E Brasília - DF de 25 de março de 1998, 1998.

BRASIL. Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, 2001.

BRASIL. Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004. Institui o Bolsa-Atleta. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, 12 de julho de 2004, Edição 132, Seção 1, p. 1, 2004.

BRASIL. Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nº s 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, 16 de março de 2011, Edição 51, Seção 1, p. 1, 2011.

BRASIL. Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, 15 de junho de 2023, Edição 112, Seção 1, p. 6, 2023.

BRISCOE, F.; MURPHY, C. Sleight of Hand? Practice Opacity, Third-party Responses, and the Interorganizational Diffusion of Controversial Practices. **Administrative Science Quarterly**, 57, n. 4, p. 553-584, 2012.

BRITO, F. D.; CUNHA, J. A. C. D.; ZANIN, L. M. **Governança em organizações esportivas: Um combate à corrupção e (às) suas retóricas**. XVIII USP International Conference in Accounting, 2018. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/18Usplnternational/congressao-consultar-trabalho-nome-autor.html>. Acesso em: 28 de março de 2021.

BROUWERS, J.; SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. **Sport Management Review**, 18, n. 3, p. 343-358, 2014.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming**. 3 ed. New York: Routledge, 2016. 978-1-138-79702-4.

CABRAL, F. G. Os fundamentos políticos da prestação de contas estatal. **Revista De Direito Administrativo** 270, p. 147–169, 2015.

CAETANO, C. I.; SENTONE, R. G.; LÓPEZ-GIL, J. F.; CAETANO, H. B. S. *et al.* Influência do tamanho e densidade populacional no rendimento esportivo da ginástica artística brasileira (Influence of population size and density on sports performance of Brazilian artistic gymnastics). **Retos**, 38, n. 0, p. 66-70, 2020.

CAMARGO, P.; PIGGIN, J.; MEZZADRI, F. The politics of sport funding in Brazil: a multiple streams analysis. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 12, n. 4, p. 599-615, 2020/10/01 2020.

CAMARGO, P. R. D. O programa Bolsa-atleta: Desenvolvimento da performance esportiva e política de Welfare State. Curitiba: Philipe Camargo 2020.

CAMARGO, P. R. D.; MEZZADRI, F. M. Políticas públicas para o esporte: O programa bolsa-atleta e sua abrangência na base do handebol no Brasil. **Pensar a Prática**, 20, n. 1, 2017.

CANAN, F.; ROJO, J. R.; STAREPRAVO, F. A. Considerações sobre a relação entre estado e confederações esportivas. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, 26, n. 1, p. 156-166, 2018.

CARNEIRO, A. D. F.; OLIVEIRA, D. D. L.; TORRES, L. C. Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: Uma abordagem à relevância da contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 6, n. 2, 2011.

CASTRO, S. B. E. D.; SOUZA, J. V. M. D.; CAMARGO, P. R. D.; MEZZADRI, F. M. Government budget and priorities for sports in Brazil (2004-2020). **Managing Sport and Leisure**, p. 1-19, 2023.

CAVALIERI, M. A. R.; CASTRO, S. B. E. D.; STAREPRAVO, F. A.; MEZZADRI, F. M. Public sport funding in Brazil under the light of the punctuated equilibrium theory: the role of states (2002–2018). **World Leisure Journal**, 65, n. 3, p. 427-446, 2023/07/03 2023.

CHALIP, L. Policy Analysis in Sport Management. **Journal of Sport Management**, 9, n. 1, p. 1-13, 1995. Article.

CHAPPELET, J.-L. From Olympic administration to Olympic governance. **Sport in Society**, 19, n. 6, p. 739-751, 2016.

CHAPPELET, J.-L. Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. **Sport in Society**, 21, n. 5, p. 724-734, 2018.

CHAPPELET, J.-L.; MRKONJIC, M. **Basic indicators for better governance in international sport (bibgis): An assessment tool for international sport governing bodies**. IDHEAP. 2013.

CHAPPELET, J.-L.; MRKONJIC, M. Assessing sport governance principles and indicators. *In*: WINAND, M. e ANAGNOSTOPOULOS, C. (Ed.). **Research handbook on sport governance**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2019. p. 10-28.

CHELLADURAI, P. Managing organization for sport and physical activity: A system perspective. **Scottsdale: Holcomb Hathaway**, 11, n. 2, p. 137-139, 2009.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective**. 4 ed. New York, NY: Taylor & Francis, 2014. 1351818139.

CHUNG, J. Social Responsibility in Sports: A Call for a Systematic Approach. **Journal of Legal Aspects of Sport**, 28, p. 138-150, 2018.

CLARKE, S. R. **Home advantage in the olympic games**. Swinburn University of Technology, 2002. Disponível em: <https://researchbank.swinburne.edu.au/file/3bbcf005-ec1e-4def-9602-f7dd18d0a711/1/PDF%20%28Published%20version%29.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2021.

CLERET, L.; MCNAMEE, M.; PAGE, S. 'Sports integrity' needs sports ethics (and sports philosophers and sports ethicists too). **Sport, Ethics and Philosophy**, 9, n. 1, p. 1-5, 2015.

COAKLEY, J. **Sports in society: Issues and controversies**. 12 ed. New York, NY: 2017. 978-0-07-352354-5.

COB, C. O. D. B. **A boa governança no esporte**. Cartilha de boa governança no esporte, Comitê Olímpico do Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/documentos/download/0b6dddf00bbfc/>. Acesso em: 20 de março de 2020.

COB, C. O. D. B. **As Confederações**. 2021a. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/confederacoes>. Acesso em: 29 de março de 2021.

COB, C. O. D. B. **Sobre o COB**. 2021b. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/home/sobre-o-cob>. Acesso em: 29 de março de 2021.

COI, I. O. C. **Olympic Charter**. International Olympic Committee, 2020. Disponível em: https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Charter.pdf#_ga=2.248657799.1871592072.1592319729-1875299761.1583814696. Acesso em: 02 de abril de 2021.

CORRÊA, A. J. A autonomia da vontade das confederações esportivas no programa bolsa-atleta : Análise da legislação e suas relações. Curitiba: Amanda Corrêa 2016.

CRAWFORD, D. **The future of sport in Australia**. Barton: Commonwealth of Australia, 2009. 978-1-74241-071-5

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4 ed. London: Sage Publications, 2013. 1452226105.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA, A. A. J. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of Management Review**, 28, n. 3, p. 371-382, 2003.

DANIELS, A. C. **Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness**. Atlanta: Performance Management Pub, 2004. 0937100080.

DE BOSSCHER, V.; BINGHAM, J.; SHIBLI, S. **The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success**. Meyer & Meyer Verlag, 2008. 1841262285.

DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M.; SHIBLI, S. A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. **European Sport Management Quarterly**, 6, n. 2, p. 185-215, 2006.

DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M.; SHIBLI, S. *et al.* Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. **Sport Management Review**, 12, n. 3, p. 113-136, 2009.

DE BOSSCHER, V.; DE RYCKE, J. Talent development programmes: A retrospective analysis of the age and support services for talented athletes in 15 nations. **European Sport Management Quarterly**, 17, n. 5, p. 590-609, 2017.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; BOTTENBURG, M. V.; KNOP, P. D. *et al.* Developing a method for comparing the elite sport systems and policies of nations: A mixed research methods approach. **Journal of Sport Management**, 24, n. 5, p. 567-600, 2010.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WEBER, A. C. Is prioritisation of funding in elite sport effective? An analysis of the investment strategies in 16 countries. **European Sport Management Quarterly**, 19, n. 2, p. 221-243, 2019/03/15 2019.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WESTERBEEK, H.; VAN BOTTENBURG, M. **An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations**. Aachen: Meyer & Meyer, 2015. 9781782550761.

DE DYCKER, S. Good governance in sport: Comparative law aspects. **The International Sports Law Journal**, 19, n. 1, p. 116-128, 2019.

DE VRIES, M.; SOBIS, I. Increasing transparency is not always the panacea. **International Journal of Public Sector Management**, 29, n. 3, p. 255-270, 2016.

DI MARCO, A. The internal governance of sporting organisations: International convergences on an idea of democracy. **The International Sports Law Journal**, 19, n. 3, p. 171-183, 2019.

DIGEL, H. A comparison of competitive sports systems. **New Studies in Athletics**, 17, n. 1, p. 37-49, 2002a.

DIGEL, H. **Organisation of high-performance athletics in selected countries: Final report for the International Athletics Foundation**. University of Tübingen, 2002b.

DIGEL, H. Comparison of successful sport systems. **New Studies in Athletics**, 20, n. 2, p. 7-18, 2005.

DIGEL, H.; BURK, V.; FAHRNER, M. **High performance sport: An international comparison**. Weilheim/Teck, Tübingen: Brauer, 2006. 3981068343.

DOHERTY, A.; MISENER, K.; CUSKELLY, G. Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 43, n. 2_suppl, p. 124S-142S, 2013.

DOWLING, M.; LEOPKEY, B.; SMITH, L. Governance in sport: A scoping review. **Journal of Sport Management**, 32, n. 5, p. 438-451, 2018.

EIJFFINGER, S. C. W.; HOEBERICHTS, M. Central Bank accountability and transparency: Theory and some evidence. **International Finance**, 5, n. 1, p. 73-96, 2002.

ESPN. **Em meio a escândalos, Confederação de Handebol cancela participação em mundial juvenil por 'falta de verba'**. ESPN, 2017. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/708680_em-meio-a-escandalos-confederacao-de-handebol-cancela-participacao-em-mundial-juvenil-por-falta-de-verba. Acesso em: 20 de março de 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Deliverable 2: Principles of good governance in sport. EUROPEAN UNION WORK PLAN FOR SPORT 2011–2014. Brussels: European Commission 2013.

FAHLÉN, J. The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: Exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users' perceptions. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 9, n. 4, p. 707-722, 2017.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Andres Falconer 1999.

FARIA, M. D. D.; CARVALHO, J. L. F. Uma análise semiótica do potencial mercadológico da imagem de atletas paraolímpicos. **Gestão e Sociedade**, 4, n. 9, p. 658-688, 2010.

FERKINS, L.; MCDONALD, G.; SHILBURY, D. A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. **Journal of management and organization**, 16, n. 4, p. 601-621, 2010.

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

FERKINS, L.; SHILBURY, D. The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. **Journal of Sport Management**, 29, n. 1, p. 93-108, 2015.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. **Sport Management Review**, 8, n. 3, p. 195-225, 2005.

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

FERREIRA, M. C. C.; MORAES, L. C. C. D. A.; REIS, C. P.; COSTA, V. T. Recursos financeiros, materiais e humanos para o desenvolvimento de atletas olímpicos brasileiros de saltos ornamentais. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 34, n. 2, p. 271-281, 2020.

FERREIRA, R. M.; PENNA, E. M.; COSTA, V. T. D.; MORAES, L. C. C. D. A. Nadadores medalhistas olímpicos: Contexto do desenvolvimento brasileiro. **Motriz: Revista de Educação Física**, 18, p. 130-142, 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOX, J. The Uncertain Relationship between Transparency and Accountability. **Development in Practice**, 17, n. 4/5, p. 663-671, 2007.

FREITAS, D.; GIRGINOV, V.; TEOLDO, I. What do they do? Competency and managing in Brazilian Olympic Sport Federations. **European Sport Management Quarterly**, 17, n. 2, p. 193-209, 2017/03/15 2017.

FURTADO, S.; BAVARESCO, G. **O contexto da governança no ambiente esportivo**. Inteligência Esportiva: Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva 2020. ISSN 2675-3936. Disponível em: http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/wp-content/uploads/2020/10/revista_inteligencia_esportiva_3ed_2020.pdf. Acesso em: 10 de junho de 2020.

FURTADO, S.; PIGGIN, J.; GONCALVES, G. H. T.; MEZZADRI, F. The Modernization Process in Brazilian National Olympic Federations. **Journal of Global Sport Management**, p. 1-24, 2022.

GALATTI, L. R.; PAES, R. R.; COLLET, C.; SEOANE, A. M. Esporte contemporâneo: Perspectivas para a compreensão do fenômeno. **Corpoconsciência**, 22, n. 3, p. 115-127, 2018.

GAMMELSÆTER, H. Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. **European Sport Management Quarterly**, 21, n. 2, p. 257-279, 2021.

GARCIA-SÁNCHEZ, I.; RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L.; GALLEGU-ÁLVAREZ, I. Effectiveness of ethics codes in the public sphere: Are they useful in controlling corruption? **International Journal of Public Administration**, 34, p. 190-195, 2011.

GARDINER, S.; PARRY, J.; ROBINSON, S. Integrity and the corruption debate in sport: Where is the integrity? **European Sport Management Quarterly**, 17, n. 1, p. 6-23, 2017.

GEERAERT, A. **Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance**. Copenhagen: Play the Game 2015. 8793375182.

GEERAERT, A. **National sports governance observer. Final report**. Aarhus: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, 2018a. 8797032581.

GEERAERT, A. **National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations**. Aarhus. Play the Game / Danish Institute for Sports Studies, 2018b. 978-87-970325-9-6.

GEERAERT, A. Indicators of good governance in sport organisations: Handle with care. In: GEERAERT, A. e EEKEREN, F. V. (Ed.). **Good governance in sport: Critical reflections**. 1 ed. London: Routledge, 2022. p. 152 - 166.

GEERAERT, A.; ALM, J.; GROLL, M. Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 6, n. 3, p. 281-306, 2014.

GHAJ, K.; ZIPP, S. Governance in Indian cricket: Examining the board of control for cricket in India through the good governance framework. **Sport in Society**, 24, n. 5, p. 830-845, 2021.

GIRGINOV, V. The numbers game: Quantifying good governance in sport. **European Sport Management Quarterly**, p. 1-17, 2022.

GODOY, L. O sistema nacional de esporte no brasil: Revelações e possíveis delineamentos. Programa de Pós-Graduação em Educação Física, do Setor de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná: Letícia Godoy 2013.

GÓMEZ, S.; OPAZO, M.; MARTÍ, C. Structural characteristics of sport organizations: Main trends in the academic discussion. **IESE Business School, CSBM**, p. 1-20, 2008.

GOWTHORP, L.; TOOHEY, K.; SKINNER, J. Government involvement in high performance sport: An Australian national sporting organisation perspective. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 9, n. 1, p. 153-171, 2016.

GRANADOS, N.; GUPTA, A.; KAUFFMAN, R. J. Research Commentary - Information Transparency in Business-to-Consumer Markets: Concepts, Framework, and Research Agenda. **Information Systems Research**, 21, n. 2, p. 207-226, 2010.

GRANT, R. W.; KEOHANE, R. O. Accountability and abuses of power in world politics. **American Political Science Review**, 99, n. 1, p. 29-43, 2005.

GRAY, R.; OWEN, D.; ADAMS, C. **Accounting & accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting**. Prentice hall, 1996. 0131758608.

GREEN, M.; COLLINS, S. Policy, politics and path dependency: Sport development in Australia and Finland. **Sport Management Review**, 11, n. 3, p. 225-251, 2008.

GREEN, M.; HOULIHAN, B. **Elite sport development: Policy learning and political priorities**. 1 ed. London: Routledge, 2005. 1134322046.

GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite sport development systems and playing to win: Uniformity and diversity in international approaches. **Leisure Studies**, 20, n. 4, p. 247-267, 2001.

GRIGALIŪNAITĖ, I.; EIMONTAS, E. Athletes' involvement in decision making for good governance in sport. **Baltic Journal of Sport and Health Sciences**, 3, n. 110, 2018.

GRINDLE, M. S. Good governance, R.I.P.: A critique and an alternative. **Governance**, 30, n. 1, p. 17-22, 2017.

GUIMARÃES, A. S. A bolsa-atleta eleva o desempenho de seus beneficiários? Análise do período 2005-2008. **Consultoria do Senado Federal: Centro de Estudos**, p. 1 - 43, 2009.

GUPTA, A.; BOAS, I.; OOSTERVEER, P. Transparency in global sustainability governance: To what effect? **Journal of Environmental Policy & Planning**, 22, n. 1, p. 84-97, 2020.

HAAS, L. Governance: Modelos para uma boa governação. *In*: BISCAIA, R. e CORREIA, A. (Ed.). **Gestão do desporto: Compreender para gerir**. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana - FMH: Universidade de Lisboa, 2019. p. 543-559.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *et al.* **Multivariate data analysis**. 6 ed. London: Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 2009.

HENRY, I.; LEE, P. C. Governance and ethics in sport. *In*: BEECH, J. e CHADWICK, S. (Ed.). **The business of sport management**. Essex: Pearson Education, 2004. p. 25-41.

HOEKMAN, R.; BREEDVELD, K.; KRAAYKAMP, G. A landscape of sport facilities in the Netherlands. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 8, n. 2, p. 305-320, 2016/04/02 2016.

HOLLINGS, S. C.; MALLETT, C. J.; HUME, P. A. The transition from elite junior track-and-field athlete to successful senior athlete: Why some do, why others don't. **International Journal of Sports Science & Coaching**, 9, n. 3, p. 457-471, 2014.

HOOD, C. Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? **West European Politics**, 33, n. 5, p. 989-1009, 2010.

HOULIHAN, B. Civil rights, doping control and the world anti-doping code. **Sport in Society**, 7, n. 3, p. 420-437, 2004.

HOULIHAN, B. Commercial, political, social and cultural factors impacting on the management of high performance sport. *In*: SOTIRIADOU, P. e V. DE BOSSCHER (Ed.). **Managing high performance sport**. Milton Park: Routledge, 2013a.

HOULIHAN, B. Stakeholders, stakeholding and good governance in international sport federations *In*: ALM, J. (Ed.). **Action for good governance in international sports organisations: Final report**. Copenhagen, Denmark: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, 2013b. p. 185 - 189.

HOULIHAN, B.; GREEN, M. **Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy**. Oxford, Great Britain: Elsevier Ltd., 2008.

HOYE, R. Sport governance. *In*: HOYE, R. e PARENT, M. M. (Ed.). **The SAGE handbook of sport management**. London: SAGE Publications Ltd, 2017. p. 9-23.

HOYE, R.; CUSKELLY, G. **Sport governance**. Oxford, UK: Routledge, 2007. 0 7506 6999 3.

HOYE, R.; SMITH, A. C.; NICHOLSON, M.; STEWART, B. **Sport management: Principles and applications**. 4 ed. Abingdon, Oxon: Routledge, 2015. 1317557786.

HUMS, M. A.; MACLEAN, J. C. **Governance and policy in sport organizations**. 3 ed. Abingdon: Taylor & Francis, 2017. 1351817442.

HUXLEY, D. J.; O'CONNOR, D.; BENNIE, A. Olympic and World Championship track and field athletes' experiences during the specialising and investment stages of development: a qualitative study with Australian male and female representatives. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, 10, n. 2, p. 256-272, 2018.

IBGC, I. B. D. G. C. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015. 978-85-99645-38-3.

INGRAM, K.; O'BOYLE, I. Sport governance in Australia: questions of board structure and performance. **World Leisure Journal**, 60, n. 2, p. 156-172, 2018. Article.

IPIE, I. D. P. I. E. **Recusos lei Agnello/Piva**. Dados - Financiamento esportivo, 2021. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiOTgxMmNhNzMtNzc2Ni00YTMyLThkZjYtMWRkZjY4M2M2ZTkxliwidCI6ImMzN2IzN2EzLWU5ZTItNDJmOS1iYzY3LTRiOWI3MzhIMWRmMCJ9&pageName=ReportSection>. Acesso em: 30 de março de 2021.

IPIE, I. D. P. I. E. **Financiamento Esportivo**. Nossos relatórios de BI, 2023a. Disponível em: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/index.php/nossos-relatorios-de-bi/>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

IPIE, I. D. P. I. E. **Programa Bolsa-Atleta**. 2023b. Disponível em: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/bi-bolsa-atleta/>. Acesso em: 01 of july of 2023.

JOHNSON, D. K. N.; ALI, A. A tale of two seasons: Participation and medal counts at the summer and winter olympic games. **Social Science Quarterly**, 85, n. 4, p. 974-993, 2004.

KAPTEIN, M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. **Journal of Organizational Behavior**, 29, n. 7, p. 923-947, 2008.

KASALE, L. L.; MORROW, S.; WINAND, M. An institutional work perspective to performance management: The case of Botswana national sport organizations. **Journal of Global Sport Management**, 8, n. 1, p. 95-116, 2020.

KASALE, L. L.; WINAND, M.; MORROW, S. A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations. **Managing Sport and Leisure**, 24, n. 4, p. 226-243, 2019.

KASALE, L. L.; WINAND, M.; ROBINSON, L. Performance management of National Sports Organisations: a Holistic theoretical model. **Sport, Business and Management**, 8, n. 5, 2018.

KHOTAMI. The concept of accountability in good governance. **International Conference on Democracy, Accountability and Governance (ICODAG 2017)**, p. 30-33, 2017.

KIHL, L. A.; SKINNER, J.; ENGELBERG, T. Corruption in sport: Understanding the complexity of corruption. **European Sport Management Quarterly**, 17, n. 1, p. 1-5, 2017.

KIKULIS, L. M.; SLACK, T.; HININGS, C. R. Toward an Understanding of the Role of Agency and Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. **Journal of Sport Management**, 9, n. 2, p. 135-152, 1995.

KING, N. **Sport governance: An introduction**. Abingdon, UK: Routledge, 2017. 9781138654327.

KOPPENJAN, J.; KLIJN, E.-H. **Managing uncertainties in networks: Public private controversies**. London: Routledge, 2004. 9780415369411.

KRÁL, P.; CUSKELLY, G. A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. **European Sport Management Quarterly**, 18, n. 2, p. 237-262, 2018. Article.

LEFEBVRE, A.; ZEIMERS, G.; HELSEN, K.; CORTHOUTS, J. *et al.* Better Governance and Sport Innovation within Sport Organizations. **Journal of Global Sport Management**, p. 1-17, 2023.

LUZ, A. D. P. R. G. G.; MORENO, V. N. M.; CAMPESTRINI, G. R. H.; BOER, A. D. D. A., 2013, **Responsabilidade Social corporativa de entidades desportivas: Estudo das práticas e ações sociais no mercado brasileiro e espanhol**. Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão. 64-80. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/819>.

MAENNIG, W. Corruption in international sports and sport management: Forms, tendencies, extent and countermeasures. **European Sport Management Quarterly**, 5, n. 2, p. 187-225, 2005.

MARCHI JÚNIOR, W. O esporte “em cena”: Perspectivas históricas e interpretações conceituais para a construção de um modelo analítico. **The Journal of the Latin American Socio-cultural Studies of Sport (ALESD)**, 5, n. 1, p. 46-67, 2015. Esportes; Modelo de análise; História do esporte; Sociologia do esporte; Brasil.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 7 ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda, 2018. 978-989-96763-4-3.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: Um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração - RAUSP**, 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

MARQUES, J. R. **Entenda o que é uma estrutura organizacional**. 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-e-uma-estrutura-organizacional/>. Acesso em: 29 de março de 2021.

MASON, M. Transparency, accountability and empowerment in sustainability governance: A conceptual review. **Journal of Environmental Policy & Planning**, 22, n. 1, p. 98-111, 2020.

MAVROMATI, D. Autonomy and good governance in sports associations in light of the CAS case law. **Social Science Research Network**, 2014.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. D. C.; FERREIRA, R. L.; BÖHME, M. T. S. Centros de treinamento esportivo para o esporte de alto rendimento no Brasil: Um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, n. 1, p. 1575-1584, 2012.

MAZZEI, L. C.; CUNHA BASTOS, F. D.; SILVEIRA BÖHME, M. T.; DE BOSSCHER, V. Política do esporte de alto rendimento no Brasil: Análise da estratégia de

investimentos nas confederações olímpicas. **Revista portuguesa de Ciências do Desporto**, 14, n. 2, 2014.

MCLEAN. Performance management. *In*: HOYE, R. e PARENT, M. M. (Ed.). **The SAGE handbook of sport management**. London: SAGE, 2017. p. 160-180.

MEES, G. K. Políticas públicas do esporte de alto rendimento no Brasil: Fatores políticos-esportivos que influenciam e contribuem para o sucesso. Porto Alegre: Gabriela Mees 2014.

MEIRA, T. D. B.; BASTOS, F. D. C.; BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 26, n. 2, p. 251-262, 2012.

MEZZADRI, F. M. A estrutura esportiva no Estado o Paraná: Da formação dos clubes esportivos às atuais políticas governamentais. Campinas: Fernando Mezzadri 2000.

MEZZADRI, F. M.; HAAS, L. G. N.; NETO, R. D. C. S.; SANTOS, T. D. O. **Cartilha de governança em entidades esportivas Lei 9.615/98**. 2 ed. Brasília: Ministério do Esporte, 2018. v. 14 de janeiro de 2019).

MEZZADRI, F. M.; MORAES E SILVA, M.; FIGUÊROA, K. M.; STAREPRAVO, F. A. Sport Policies in Brazil. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 7, n. 4, p. 655-666, 2015.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Sobre o Ministério do Esporte**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/pt-br/composicao/orgaos-especificos/esporte>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2023.

MISENER, K.; DOHERTY, A. A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. **Journal of Sport Management**, 23, p. 457-482, 2009.

MISENER, K. E.; MISENER, L. Grey is the new black: Advancing understanding of new organizational forms and blurring sector boundaries in sport management. **Journal of Sport Management**, 31, n. 2, p. 125-132, 2017.

MOLAN, C.; ARNOLD, R.; KELLY, S.; TOOMEY, E. *et al.* An exploration of performance management processes used within Olympic sport programmes. **Journal of Applied Sport Psychology**, 34, n. 4, p. 713-733, 2022.

MOLINA, R. D. C.; RIBEIRO, H. C. M. A Prática da accountability em uma organização esportiva: O caso da Confederação Brasileira de Rugby (CBRu). **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 6, n. 2, p. 185-203, 2017.

MORETTI DE SOUZA, J. V. Em busca da medalha: Como a mudança de prioridade do governo federal influenciou na criação da categoria atleta pódio. Curitiba: João Souza 2021.

MORETTI DE SOUZA, J. V.; ORDONHES, M. T.; CAVICHIOLLI, F. R.; MEZZADRI, F. M. Influence of the size of the cities of birth and residence in the sports career: An

analysis through the Bolsa-Atleta Program. **Journal of Physical Education**, 34, n. 1, 2023.

MRKONJIC, M. Measuring the governance of international sport organisations: Democracy, transparency and responsibility as key attributes. . *In*: Paper presented at the the 21st EASM Conference. Sport Management for Quality of Life, Istanbul, Turkey., 2013.

MUÑOZ, J.; SOLANELLAS, F.; CRESPO, M.; KOHE, G. Z. Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations. **Cogent Social Sciences**, 9, n. 1, p. 2209372, 2023.

NORRIS, J. J. Rethinking accountability in new governance. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, 27, n. 3, p. 199-219, 2014.

NOWY, T.; WICKER, P.; FEILER, S.; BREUER, C. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. **European Sport Management Quarterly**, 15, n. 2, p. 155-175, 2015.

NUNOMURA, M.; OLIVEIRA, M. S. Centro de excelência e ginástica artística feminina: A perspectiva dos técnicos brasileiros **Motriz: Revista de Educação Física**, 18, n. 2, p. 378-392, 2012.

O'BOYLE, I. Corporate governance applicability and theories within not-for-profit sport management. **Corporate Ownership & Control**, 9, n. 2, p. 335-342, 2012.

O'BOYLE, I. **Organisational performance management in sport**. London: Routledge, 2015. 9781315673783.

O'BOYLE, I. Sport Governance. *In*: BRADBURY, T. e O'BOYLE, I. (Ed.). **Understanding sport management: Internacional perspectives**. Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon : Routledge, 2017. p. 145-158.

O'BOYLE, I.; HASSAN, D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. **European Sport Management Quarterly**, 14, n. 3, p. 299-314, 2014.

O'BOYLE, I.; SHILBURY, D. Comparing federal and unitary models of sport governance: A case study investigation. **Managing Sport and Leisure**, 21, n. 6, p. 353-374, 2016. Article.

O'BRIEN, D.; PARENT, M. M.; FERKINS, L.; GOWTHORP, L. **Strategic management in sport**. Abingdon, Oxon : Routledge, 2019.

ORDONHES, M. T.; LÓPEZ-GIL, J. F.; CAREGNATO, A. F.; CAVICHIOILLI, F. R. Analysis of the continuity of Brazilian swimmers in the bolsa-atleta program. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte**, 21, n. 83, p. 419-434, 2021.

PAGANO, M.; RÖELL, A. Transparency and liquidity: A comparison of auction and dealer markets with informed trading. **The Journal of Finance**, 51, n. 2, p. 579-611, 1996.

PARENT, M. M.; HOYE, R. The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. **Cogent Social Sciences**, 4, n. 1, p. 1-24, 2018.

PARENT, M. M.; NARAIN, M. L.; HOYE, R. A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. **Journal of Sport Management**, 32, n. 6, p. 555-566, 2018. Article.

PAVLOV, A.; MURA, M.; FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. Modelling the impact of performance management practices on firm performance: Interaction with human resource management practices. **Production Planning & Control**, 28, n. 5, p. 431-443, 2017.

PEDERSEN, P. M.; THIBAUT, L. **Contemporary sport management**. 6 ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2019. 1492588679.

PEREIRA, J. M. **Reforma do Estado e transparência: Estratégias de controle da corrupção no Brasil**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/940>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

PHAT, T. H.; BIRT, J.; TURNER, M. J.; FENECH, J. P. Sporting clubs and scandals: Lessons in governance. **Sport Management Review**, 19, n. 1, p. 69-80, Feb 2016.

PIELKE, R.; HARRIS, S.; ADLER, J.; SUTHERLAND, S. *et al.* An evaluation of good governance in US olympic sport national governing bodies. **European Sport Management Quarterly**, 20, n. 4, p. 480-499, 2020.

PINHO, J. A. G. D.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: Já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública [online]**, 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RAWLINS, B. Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. **Journal of Public Relations Research**, 21, n. 1, p. 71-99, 2008.

REES, T.; HARDY, L.; GÜLLICH, A.; ABERNETHY, B. *et al.* The Great British Medalists Project: A review of current knowledge on the development of the world's best sporting talent. **Sports Medicine**, 46, n. 8, p. 1041-1058, 2016/08/01 2016.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. C. Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. **Revista Ciências Administrativas**, 23, n. 1, p. 42-69, 2017.

RIBEIRO, M. A. D. S. Modelos de governança e organizações esportivas: Uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. São Paulo: Marco Ribeiro 2012.

ROBINSON, L.; MINIKIN, B. Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees. **Managing Leisure**, 17, n. 2-3, p. 139-154, 2012.

ROCCO, A. J. J.; MAZZEI, L. C. **Os estádios e arenas do futebol brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: O padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento**. Sarapuí: 2018. (OJM Casa Editorial. 9788568371084.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: Definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 25, p. 91-103, 2011.

RODRIGUES, M. B. Programa bolsa-atleta e sua configuração no cenário esportivo brasileiro. Porto Alegre: Mosiah Rodrigues 2016.

RYALL, E.; COOPER, J.; ELLIS, L. Dispute resolution, legal reasoning and good governance: Learning lessons from appeals on selection in sport. **European Sport Management Quarterly**, 20, n. 5, p. 560-576, 2020.

SAITO, N. K.; MAZZEI, L. Critical success factors in elite sport: The perspective of some sport policy models. **Sport and Olympic-Paralympic Studies Journal** p. 161-176, 2017.

SARAITE-SARIENE, L.; ALONSO-CAÑADAS, J.; GALÁN-VALDIVIESO, F.; CABAPÉREZ, C. Non-financial information versus financial as a key to the stakeholder engagement: A higher education perspective. **Sustainability**, 12, n. 1, p. 331, 2020.

SCHNACKENBERG, A. K.; TOMLINSON, E.; COEN, C. The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. **Human Relations**, 74, n. 10, p. 1628-1660, 2021.

SCHNACKENBERG, A. K.; TOMLINSON, E. C. Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. **Journal of Management**, 42, n. 7, p. 1784-1810, 2016.

SECRETARIA ESPECIAL DO ESPORTE. **A história institucional do esporte no Brasil**. Ministério da Cidadania, 2021a. Disponível em: <http://arquivo.esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio/publicidade/52-ministerio-do-esporte/institucional/oministerio/historico>. Acesso em: 29 de março de 2021.

SECRETARIA ESPECIAL DO ESPORTE. **A Secretaria**. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/composicao/orgaos-especificos/esporte>. Acesso em: 29 de março de 2021.

SEGUÍ-URBANEJA, J.; CABELLO-MANRIQUE, D.; GUEVARA-PÉREZ, J. C.; PUGA-GONZÁLEZ, E. Understanding the Predictors of Economic Politics on Elite Sport: A Case Study from Spain. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19, n. 19, p. 12401, 2022.

SHILBURY, D.; FERKINS, L. Professionalisation, sport governance and strategic capability. **Managing Leisure**, 16, n. 2, p. 108-127, 2011. Review.

SIGA, S. I. G. A. **SIGA supporters**. SIGA about, 2015. Disponível em: <https://siga-sport.com/siga-supporters/>. Acesso em: 15 de março de 2021.

SIGA, S. I. G. A. **Declaration of core principles on sport integrity**. SIGA, Sport Integrity Global Alliance, 2016. Disponível em: <https://siga-sport.com/declaration-of-core-principles-on-sport-integrity/>. Acesso em: 15 de março de 2021.

SILVA FILHO, F. J.; MEIRA, T. B.; MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. D. C. *et al.* Talentos esportivos no judô e na natação. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 30, n. 3, p. 627-636, 09/01 2016.

SILVA, M. M. E.; MEZZADRI, F. M.; SOUZA, D. L. D.; SOUZA, P. M. D. O financiamento público do rugby brasileiro: A relação governo federal e Confederação Brasileira de Rugby. **Journal of Physical Education**, 26, n. 2, 2015.

SKINNER, J.; STEWART, B.; EDWARDS, A. Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations. **Sport Management Review**, 2, n. 2, p. 173-192, 1999.

SKIRSTAD, B.; CHELLADURAI, P. For 'Love' and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics. **Journal of Sport Management**, 25, n. 4, p. 339-353, 2011.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations: The application of organization theory**. 2 ed. United States: Human Kinetics, 2006. 0-7360-5639-4.

SMART, D. L.; WOLFE, R. A. Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. **Journal of Sport Management**, 14, n. 2, p. 133-153, 2000.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

SOTIRIADOU, P.; GOWTHORP, L.; DE BOSSCHER, V. Elite sport culture and policy interrelationships: The case of Sprint Canoe in Australia. **Leisure Studies**, 33, n. 6, p. 598-617, 2013.

STAMBULOVA, N. B.; RYBA, T. V.; HENRIKSEN, K. Career development and transitions of athletes: The International Society of Sport Psychology position stand revisited. **International Journal of Sport and Exercise Psychology**, 19, n. 4, p. 524-550, 2021.

STREET, C. T.; MEISTER, D. B. Small business growth and internal transparency: The role of information systems. **MIS Quarterly**, 28, n. 3, p. 473-506, 2004.

THE RULES OF THE GAME. **"The Rules of the Game" conference report & conclusions**. "The Rules of the Game" Europe's first conference on the governance of sport Brussels, 26 & 27 February 2001, 2001. Disponível em: https://www.fia.com/sites/default/files/basicpage/file/governance_sport.pdf. Acesso em: 05 de janeiro de 2020.

THIBAUT, L.; KIHLE, L.; BABIAK, K. Democratization and governance in international sport: Addressing issues with athlete involvement in organizational policy. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 2, n. 3, p. 275-302, 2010.

THOMPSON, A.; LACHANCE, E. L.; PARENT, M. M.; HOYE, R. A systematic review of governance principles in sport. **European Sport Management Quarterly**, p. 1-26, 2022.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **What is corruption?** Transparency International, 2022. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

TRUYENS, J.; DE BOSSCHER, V.; HEYNDELS, B.; WESTERBEEK, H. A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. **International Journal of Sport Policy and Politics**, 6, n. 3, p. 459-489, 2014.

TRUYENS, J.; DE BOSSCHER, V.; SOTIRIADOU, P. An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. **Journal of Sport Management**, 30, n. 5, p. 566-585, 2016.

TRUYENS, J.; DE BOSSCHER, V.; SOTIRIADOU, P.; HEYNDELS, B. *et al.* A method to evaluate countries' organisational capacity: A four country comparison in athletics. **Sport Management Review**, 19, n. 3, p. 279-292, 2016.

UK SPORT. Good governance: A guide for national governing bodies of sport. London: **Institute of Chartered Secretaries and Administrators**, 2004.

UK SPORT. **Sports policy factors leading to international sporting success: An international comparative study**. London: UK Sport, 2006.

UK SPORTS AND SPORT ENGLAND. **A code for sports governance**. UK Sport inspire the nation, 2016. Disponível em: <https://www.uksport.gov.uk/resources/governance-code>. Acesso em: 10 of may of 2020.

URDANETA, R.; GUEVARA-PÉREZ, J. C.; LLENA-MACARULLA, F.; MONEVA, J. M. Transparency and accountability in sports: Measuring the social and financial performance of Spanish professional football. **Sustainability**, 13, n. 15, p. 8663, 2021.

VAN ROSSUM, J. H. A. Perceptions of determining factors in athletic achievement: An addendum to Hyllegard, et al. (2003). **Perceptual and Motor Skills**, 98, n. 1, p. 81-85, 2004.

VEAL, A. J.; DARCY, S. **Research methods in sport studies and sport management: A practical guide**. New York: Routledge, 2014. 1317691156.

WADDINGTON, I.; SMITH, A. **An introduction to drugs in sport: Addicted to winning?** Abingdon, Oxon: Routledge, 2009. 1134084250.

WALTERS, G.; TRENBERTH, L.; TACON, R. **Good governance in sport: A survey of UK national governing bodies of sport**. London: Birkbeck Sport Business Centre, 2010.

WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; OKE, A. Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. **Journal of Organizational Behavior**, 32, n. 1, p. 4-24, 2011.

WEHMEIER, S.; RAAZ, O. Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. **Public Relations Inquiry**, 1, n. 3, p. 337-366, 2012.

WICKER, P.; BREUER, C. Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in germany. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 24, n. 2, p. 461-484, 2013.

WILLIAMS, C. C. Toward a Taxonomy of Corporate Reporting Strategies. **The Journal of Business Communication (1973)**, 45, n. 3, p. 232-264, 2008.

WINAND, M.; ANAGNOSTOPOULOS, C. **Research handbook on sport governance**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2019. 978 1 78643 481 4.

WINAND, M.; STEEN, A.; KASALE, L. L. Performance management practices in the sport sector: An examination of 32 Scottish national sport organizations. **Journal of Global Sport Management**, p. 1-24, 2021.

WINAND, M.; VOS, S.; CLAESSENS, M.; THIBAUT, E. *et al.* A unified model of non-profit sport organizations performance: Perspectives from the literature. **Managing Leisure**, 19, n. 2, p. 121-150, 2014.

WINAND, M.; ZINTZ, T.; BAYLE, E.; ROBINSON, L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. **Managing Leisure**, 15, n. 4, p. 279-307, 2010.

WYATT, N. **A handbook on good NGO governance**. Budapest: The Central and Working Group Eastern European on Nonprofit Governance, 2004.

YAGHI, A.; ALMUTAWWA, R. Perceptions of Sport Governance and Performance in United Arab Emirates. **Public Organization Review**, 23, n. 1, p. 113-131, 2022.

ZHUANG, J.; SAXTON, G. D.; WU, H. Publicity vs. impact in nonprofit disclosures and donor preferences: A sequential game with one nonprofit organization and N donors. **Annals of Operations Research**, 221, n. 1, p. 469-491, 2014.

ZINTZ, T.; HUMS, M.; MCLEAN, J. **La gouvernance au coeur des politiques des organisations sportives**. De Boeck, 2011. 2804163202.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA AS CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS BRASILEIRAS

TRANSPARÊNCIA		0,0	Fundamento
1A. Publicação de documentos financeiros	0,0		
1A.1) Publica balanço?		<i>Básico Legal</i>	Art.18.A, 27 e 46A - Lei 9615 - Lei Pelé - Portaria 115/18 do ME
1A.1.1) O demonstrativo de resultados do exercício está dentro do balanço publicado ?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art.18.A - Lei 9615 - Lei Pelé / Portaria 115 do ME
1A.1.2) O demonstrativo do Fluxo de Caixa do Exercício está dentro do balanço publicado ?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art.18.A - Lei 9615 - Lei Pelé / Portaria 115 do ME
1A.2) Publica balancete?		<i>Avançado</i>	Fonte: Art. 27- Lei 9615 - Lei Pelé
1A.3) Existe obrigação de publicação em veículo de grande circulação?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 18.A VIII - Lei 9615 - Lei Pelé
1A.4) O parecer dos auditores independentes é publicado junto com o balanço?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 27 §6 IV e 46 A - Lei 9615 - Lei Pelé /Art 4 VI - Lei 13155
1B. Convocações e editais	0,0		
1B.1) Os editais de convocação para AGO respeitam prazo mínimo de 30 dias?		<i>Avançado</i>	Fonte: IBGC / Art. 22 - Lei 9615 - Lei Pelé
1B.2) O edital possui as regras aplicáveis ao processo eleitoral ?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 21 - Portaria 115/18 do ME
1B.3) As duas últimas atas das Assembleias Gerais eletivas estão no site ?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art.18.A - Lei 9615 - Lei Pelé / Portaria 115 do ME
1B.3.1) Está em local de fácil acesso?		<i>Básico</i>	Fonte: Art.18.A - Lei 9615 - Lei Pelé / Portaria 115 do ME
1B.4) Existe obrigação de publicação da pauta a ser tratada nas AGO/AGE?		<i>Básico</i>	Fonte: Play the Game
1B.5) É publicado com antecedência quem pode participar das AGO/AGE?		<i>Básico</i>	
1C. Controles internos	0,0		
1C.1) Há registro público de ata de aprovação de contas pelo Conselho Fiscal?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 18 A- VIII e 24 -Lei 9615 - Lei Pelé
1C.1.1) Este registro menciona o demonstrativo de resultado e o demonstrativo de fluxo de caixa?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art.18.A - Lei 9615 - Lei Pelé / Portaria 115 do ME
1C.2) O sistema de compras e contratações de produtos e serviços é pública?		<i>Avançado</i>	Fonte: Legislação Brasileira (Lei 8666) / Anteprojeto da Lei Geral do Esporte
1D. Acesso a informações e arquivos	0,0		
1D.1) Os associados têm acesso aos locais de arquivamento dos documentos financeiros e contábeis?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art.18.A VIII e 24 - Lei 9615 - Lei Pelé/ IBGC
1D.1.1) Apresenta declaração pública de que mantém a escrituração completa de suas receitas e despesas conforme a legislação e normas do CF de Contabilidade?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Lei 9532/97 e Portaria 115/18 do ME

1D.2) Os procedimentos internos da entidade são públicos?		Avançado	Fonte: IBGC
1D.3) As reuniões da AGO são abertas ao público?		Avançado	Fonte: Art. 18.A e 22 - Lei 9615 - Lei Pelé / Instrumento de Controle Social
1D.3.1) Existe alguma forma de transmissão pública (digital, internet ou outro meio) da AGO/AGE ?		Estado de Arte	
1D.4) O organograma da entidade é público?		Básico Legal	Fonte: Play the Game / Art. 3 Lei 13.155 - PROFUT / Portaria 115/18 do ME
1D.4.1) Está em local de fácil acesso?		Básico Legal	Fonte: Art. 12 Parag. 1 - Portaria 115/18 do ME
1D.5) Existe um descritivo público e completo de cargos, salários e políticas de remuneração?		Básico Legal	Fonte: Play the Game / Art. 3 Lei 13.155 - PROFUT / Portaria 115/18 do ME
1D.5.1) Está em local de fácil acesso?		Básico Legal	Fonte: Art. 12 Parag. 1 - Portaria 115/18 do ME
1D.6) As atas das reuniões das AGO/AGE são públicas?		Básico	Fonte: Play the Game
1D.6.1) As atas descrevem detalhadamente como foram as deliberações nas Assembleias ?		Avançado	Fonte: Play the Game
1D.7) A relação de associados é pública?		Básico	Fonte: Play the Game
1D.7.1) A lista de associados está em local de fácil acesso?		Básico	Fonte: Art. 12 Parag. 1 - Portaria 115/18 do ME
1D.8) O estatuto da entidade está publicado no seu website?		Básico	Fonte: Legislação Brasileira / Play the Game
1D.8.1) Está em local de fácil acesso?		Básico	Fonte: Art. 12 Parág. 1 - Portaria 115/18 do ME
1D.9) A imprensa tem acesso às AGO/AGE?		Básico Legal	Fonte: Play the Game / Fonte: Art. 18.A e 22 - Lei 9615 - Lei Pelé / Instrumento de Controle Social
1D.10) O relatório de atividades anuais está no site?		Básico Legal	Fonte: Portaria 115 do ME / Play the Game / Anteprojeto da Lei Geral do Esporte
1D.11) O planejamento/orçamento anual está no site?		Básico Legal	Fonte: Play the Game / Agenda2020-COI /Art.. 18 A - Lei 9615 - Lei Pelé - Portaria 115/18 do ME
1D.12) A entidade publica o planejamento estratégico plurianual ?		Avançado	Fonte: UK Sport for good Governance / Agenda 2020-COI
1D.13) Publica informações sobre os membros do Board e Oficiais Seniors (Currículo)?		Avançado	Fonte: UK Sport for good Governance
1D.14) O código de ética/conduita é de domínio público?		Básico	
1D.15) As certidões negativas e de débitos são públicas ?		Básico Legal	Art. 41 - Lei 13155 (Profut) / Portaria 115 do ME
1D.15.1) Estão em local de fácil acesso ?		Básico	Lei 9615 - Lei Pelé – Art. 18 A / Anteprojeto Lei Geral do Esporte
1D.16) A lista de contratos ativos é pública ?		Básico	Lei 9615 - Lei Pelé – Art. 18 A / Anteprojeto Lei Geral do Esporte
1D.16.1) Está em local de fácil acesso ?		Básico	Lei 9615 - Lei Pelé – Art. 18 A
1D.17) A lista de convênios públicos e projetos incentivados realizados pela entidade é pública ?		Básico Legal	Lei 9615 - Lei Pelé – Art. 18 A / Portaria 115/18 do ME
1D.17.1) Está em local de fácil acesso ?		Básico	Fonte: Art. 12 Parág. 1 - Portaria 115/18 do ME
1D.18) O Regulamento Geral de Competições é público ?		Básico	Art. 5 - Lei 13155 (profut)
1D.18.1) Está em local de fácil acesso ?		Básico	Fonte: Art. 12 Parág. 1 - Portaria 115/18 do ME
1D.19) Possui plano de carreira público?		Avançado	

PRESTAÇÃO DE CONTAS		0,0	
3A. Formato de aprovação	0,0		
3A.1) Feito pela Assembleia Geral?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 18 A e 24 - Lei 9615 - Lei Pelé / IBGC
3A.2) Está previsto quórum qualificado para aprovação de contas?		<i>Básico</i>	Fonte: Play the Game
3A.3) Está previsto o encaminhamento à Assembleia Geral, da comprovação de que as contas dos dois últimos exercícios foram submetidas ao Conselho Fiscal e a AGO/AGE ?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 25, II da Portaria 155/18 do ME
3B. Auditorias	0,0		
3B.1) O Balanço Final é auditado por auditores independentes?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Play The Game / Art. 27 6,V Lei 9615 - Lei Pelé / IBGC / Art. 4, VI Lei 13.155 - Profut
3B.2) Há previsão de auditorias internas periódicas?		<i>Básico</i>	Fonte: Play the Game / IBGC / Art 18 A - Lei 9615 - Lei Pelé
3C. Demonstrativos	0,0		
3C.1) É dado tempo hábil para consulta e análise dos demonstrativos contábeis?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 18 A- VIII, 24 e Art. 27 §6 I -Lei 9615 - Lei Pelé
3C.2) Os dados estão disponíveis na íntegra no sítio eletrônico da entidade?		<i>Básico</i>	Fonte: Art. 18 A- VIII e 24 - Lei 9615 - Lei Pelé - Portaria 115/18 do ME
3C.2.1) Os documentos estão em local de fácil acesso?		<i>Básico</i>	Fonte: Art. 12 Parág. 1 - Portaria 115/18 do ME
3C.3) É fornecido demonstrativo para todos os filiados?		<i>Básico</i>	Fonte: Art. 18 A- VIII e 24 -Lei 9615 - Lei Pelé
3D. Atuação do Conselho Fiscal	0,0		
3D.1) Conselho Fiscal emite parecer pré-aprovação da AG?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 18 A- VIII e 24 -Lei 9615 - Lei Pelé
3D.2) Parecer do Conselho Fiscal é disponibilizado previamente?		<i>Básico</i>	Fonte: Art. 18 A- VIII e 24 -Lei 9615 - Lei Pelé
3D.3) Conselho Fiscal pode ser convocado pela Assembleia Geral?		<i>Básico</i>	IBCG - garantia de direitos as minorias na Assembleia
3D.4) O Conselho Fiscal é eleito de forma independente aos demais cargos eletivos ?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 18 A – Art. 27 §6 III - Lei 9615 - Lei Pelé / Art. 4, III e § 3 (I) - Lei 13155 (PROFUT)
3D.5) O Regimento Interno do Conselho Fiscal é público ?		<i>Básico</i>	Art. 4 §3 e Incisos Lei 13155 (Profut)
3D.5.1) Está em local de fácil acesso?		<i>Básico</i>	
3D.5.2) Define claramente como os membros do Conselho Fiscal podem ser destituídos ?		<i>Básico</i>	
3D.6) É vedada a participação no CF de membros com cargos de direção na entidade?		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Art. 17 - IV - Portaria 115/18 do ME
3D.7) Os membros do Conselho Fiscal têm mandato definido?		<i>Básico Legal</i>	
3E. Controles internos	0,0		
3E.1) A organização inspeciona e fiscaliza a utilização de fundos dados a seus stakeholders internos?		<i>Básico</i>	Fonte: Play the Game
3E.2) A entidade tem procedimentos públicos de controles contábeis?		<i>Básico</i>	Fonte: Play the game - (A organização tem mecanismos contábeis de controle em vigor)
3E.3) A entidade possui um canal de Ouvidoria público e instaurado		<i>Básico Legal</i>	Fonte: Play The Game / Art. 18 A - Lei 9615 - Lei Pelé - Instrumento de controle Social

APENDICE 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DO ATLETA NA GESTÃO E GOVERNANÇA DAS CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS

Investigação sobre a percepção do atleta na gestão das confederações brasileiras

Convidamos você para participar da presente pesquisa que almeja contribuir para a compreensão da percepção do atleta sobre gestão das confederações brasileiras.

A investigação é coordenada pelo Professor Doutor Fernando Marinho Mezzadri (Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Paraná - DEF/UFPR) e tem a participação do Professor Doutor Thiago Santos (Universidade Europeia - Portugal) e do doutorando Gustavo Bavaresco (Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Paraná - DEF/UFPR).

A sua participação é voluntária e o preenchimento do questionário durará cerca de 20 minutos. Serão garantidos anonimato e confidencialidade de toda a informação obtida, que será utilizada apenas pela equipe de investigação para fins científicos; o CPF do atleta é solicitado apenas para correlações com outras bases de dados. Esta pesquisa segue a lei de proteção de dados e nenhum dado pessoal será divulgado.

☐ ACEITA participar da pesquisa

☐ NÃO ACEITO participar da pesquisa

CPF do atleta:

Qual confederação você representa?

1 - APOIO FINANCEIRO ÀS ENTIDADES ESPORTIVAS E ATLETAS

1. O volume do financiamento da confederação é suficiente para a gestão da entidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. O financiamento da confederação tem impacto direto na vida do atleta. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. O financiamento direto da confederação para as federações é suficiente. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. O financiamento direto da confederação ao atleta ajuda o atleta na sua vida desportiva. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5. Os recursos destinados ao fomento do esporte de base são suficientes. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

6. Os recursos destinados ao fomento do esporte de alto rendimento são suficientes. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

7. Os mecanismos de controle utilizados pela confederação para avaliar a efetividade do financiamento são transparentes. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

8. Conhece os mecanismos de controle utilizados pela confederação para avaliar a efetividade do financiamento. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

9. O(s) critério(s) para a distribuição do repasse de dinheiro aos atletas por parte da confederação estão claros. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2 - IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS ESPORTIVOS E JOVENS ATLETAS

1. A confederação apoia (recurso financeiro, material ou humano) competições esportivas nacionais no âmbito escolar da modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. A confederação apoia (recurso financeiro, material ou humano) competições nacionais de iniciação esportiva da modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. A confederação desenvolve um plano de desenvolvimento de jovens talentos. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. O plano de desenvolvimento de talentos é construído junto às federações e aos clubes. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5. Concorda com programas de cooperação entre confederação, escolas e clubes para o fomento da modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3 - APOIO A CARREIRA DO ATLETA DE ALTO RENDIMENTO

1. Existe um departamento específico dentro da entidade para apoiar os atletas de alto rendimento. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. Existe um bom suporte técnico (i.e., médico, nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo) para apoiar o desenvolvimento do atleta de alto rendimento. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. Existem critérios claros e objetivos para a seleção, nomeação, convocação de atletas para competirem em nível nacional e mundial. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. A confederação define, desenvolve e implementa programas de acompanhamento e suporte ao atleta de alto rendimento fora do ambiente competitivo (por exemplo, vida social, formação acadêmica, polícia/militar). (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5. A confederação define, desenvolve e implementa programas de apoio ao atleta durante a sua carreira que possibilitam uma transição ao pós-carreira. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4 - ESTRUTURAS DE TREINO E COMPETIÇÃO

1. Existem centros de treinamento para atletas de alto rendimento administrados ou apoiados pela confederação. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. Existe o apoio de financiamento para sua manutenção e compra de equipamentos. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. A confederação dispõe de equipamentos suficientes e de última geração para a prática da modalidade no alto rendimento. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5 - FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TREINADORES

1. Os treinadores são qualificados por meio de nível de formação (exemplo: nível 1, nível 2, nível 3). (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. A confederação promove cursos de formação para o nivelamento e desenvolvimento dos treinadores. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. A formação para o nivelamento e desenvolvimento dos treinadores impacta melhor na prestação de serviço. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. Os treinadores têm maior qualidade no treino quando possuem maior formação. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5. Há um número suficiente de treinadores qualificados na modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

6. A confederação acompanha periodicamente o desempenho dos seus treinadores. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

7. A confederação faz avaliações periódicas sobre o trabalho dos seus treinadores e o seu plano de desenvolvimento da performance dos atletas. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

6 - ORGANIZAÇÃO DE COMPETIÇÕES

1. Existem competições nacionais, regionais e locais para jovens atletas realizadas e/ou apoiadas pela confederação. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. Existem competições nacionais, regionais e locais para atletas do alto rendimento realizadas e/ou apoiadas pela confederação. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. A confederação organiza competições internacionais da modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. A confederação em parceria com outras entidades privadas financia e organiza competições internacionais da modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5. A confederação em parceria com outras entidades públicas financia e organiza competições internacionais da modalidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

QUESTÕES DE TRANSPARÊNCIA PARA OS ATLETAS

1. Existe acesso à informação e aos arquivos (estatuto, editais, códigos, organograma, entre outros) disponíveis no site da entidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. As informações financeiras da confederação estão disponíveis no site da entidade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. O site da confederação é construído de modo que os documentos sejam encontrados sem dificuldade. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. Os critérios e regulamentos das competições são disponibilizados ao atleta. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

5. É fácil encontrar editais, documentos financeiros, atas e códigos no site da confederação. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

6. Existe divulgação clara e precisa das informações oferecidas pela confederação. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

7. A confederação disponibiliza informação ao atleta sobre os seus direitos e deveres. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

QUESTÕES DE PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA OS ATLETAS

1. A confederação possui quórum qualificado para aprovação de suas contas. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

2. Os atletas têm direito de participar da assembleia geral. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

3. Os atletas têm acesso a demonstrativos financeiros para ser avaliados. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)

4. A confederação conta com fiscalização e controle das ações internas. (Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente) (1 2 3 4 5)