

Revisão de estudos de variáveis de governança em entidades esportivas: enquadramento do Brasil**Review of studies on governance variables in sports entities: classification of Brazil****Revisión de estudios sobre variables de gobernanza en entidades deportivas: clasificación de Brasil**

*Cristiano Israel Caetano, *Mayara Torres Ordonhes, **José Francisco López-Gil, *Fernando Renato Cavichioli

*Universidade Federal do Paraná (Brasil) ** Universidad de Las Américas (Ecuador)

Resumo. O presente estudo objetivou identificar se as variáveis de governança atualmente elegidas no Brasil estão alinhadas ou não com as variáveis de governança adotadas em outros modelos esportivos internacionais. Para isto, foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando como base o protocolo PRISMA. A busca foi realizada nas seguintes plataformas: SciELO, Scopus, Taylor e Francis, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Após o processo de identificação, revisão, elegibilidade e inclusão, dezoito pesquisas foram selecionadas, sendo três globais, uma filipina, quatro europeias, uma australiana, uma francesa, duas da Nova Zelândia, uma sul africana, uma canadense/escocesa e cinco brasileiras. Por meio da realização do estudo, pode-se notar que não há um formato uniforme de variáveis de governança aplicáveis de forma universal, existindo classificações doutrinárias. Pode-se perceber que internacionalmente existe uma intenção em identificar diferentes princípios e diretrizes de governança por parte das diferentes nações, que podem ser sistematizadas nos princípios de adesão, estruturas regulatórias, questões de tomada de decisão, liderança e foco estratégico. Ao observar a realidade brasileira, percebe-se uma preocupação maior no estabelecimento de princípios relacionados à tomada de decisão, tais como a prestação de contas e a transparência.

Palavras-Chave: Governança, Gestão, Transparência, Política Pública.

Abstract. The present study aimed to identify whether the governance variables currently chosen in Brazil are aligned or not with the governance variables adopted in other international sporting models. For this, a bibliographic survey was carried out using the PRISMA protocol as a basis. The search was carried out on the following platforms: SciELO, Scopus, Taylor and Francis, Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD). After the identification, review, eligibility and inclusion process, eighteen studies were selected, three global, one Philippine, four European, one Australian, one French, two from New Zealand, one South African, one Canadian/Scottish and five Brazilian. Through carrying out the study, it can be noted that there is no uniform format of universally applicable governance variables, with doctrinal classifications existing. It can be seen that internationally there is an intention to identify different governance principles and guidelines by different nations, which can be systematized into the principles of membership, regulatory structures, decision-making issues, leadership and strategic focus. When observing the Brazilian reality, there is a greater concern in establishing principles related to decision-making, such as accountability and transparency.

Keywords: Governance, Management, Transparency, Public Policy.

Resumen. El presente estudio tuvo como objetivo identificar si las variables de gobernanza actualmente elegidas en Brasil están alineadas o no con las variables de gobernanza adoptadas en otros modelos deportivos internacionales. Para ello se realizó un levantamiento bibliográfico utilizando como base el protocolo PRISMA. La búsqueda se realizó en las siguientes plataformas: SciELO, Scopus, Taylor y Francis, Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD). Luego del proceso de identificación, revisión, elegibilidad e inclusión, fueron seleccionados dieciocho estudios, tres globales, uno filipino, cuatro europeos, uno australiano, uno francés, dos neozelandeses, uno sudafricano, uno canadiense/escocés y cinco brasileños. Al realizar el estudio se puede observar que no existe un formato uniforme de variables de gobernanza de aplicación universal, existiendo clasificaciones doctrinales. Se puede ver que a nivel internacional existe la intención de identificar diferentes principios y directrices de gobernanza por parte de diferentes naciones, que pueden sistematizarse en principios de membresía, estructuras regulatorias, cuestiones de toma de decisiones, liderazgo y enfoque estratégico. Al observar la realidad brasileña, hay una mayor preocupación por establecer principios relacionados con la toma de decisiones, como la rendición de cuentas y la transparencia.

Palabra-Clave: Gobernanza, Gestión, Transparencia, Políticas Públicas.

Fecha recepción: 22-09-23. Fecha de aceptación: 10-12-23

Mayara Torres Ordonhes
mayaraordonhes@hotmail.com

Introdução

Diversos estudos afirmam que a implementação de boas práticas de governança em determinada entidade/corporação pode proporcionar diversos reflexos positivos, a exemplo de Caroprezo (2011) o qual comprovou em seu estudo que empresas públicas com maiores práticas de governança registram menores custos para captação de recursos, ou ainda, Nardi e Nakao (2008) os quais avaliaram a imagem institucional de uma empresa após aumento do índice de governança. Não obstante a governança ter origem nas grandes corporações, seu uso está adaptado e pode ser utilizado em entidades públicas (Bogoni, Zonatto,

Ishikura e Fernandes, 2010), bem como em organizações esportivas (Groeneveld, 2009).

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

As diretrizes surgiram a partir da reunião de vários documentos a dizer: i) *Accountability and Transparency: A Guide*

for State Ownership, 2011; ii) *Competitive Neutrality: Maintaining a Level Playing Field Between public and Private Business*, 2012; iii) *Boards of directors of State-Owned Enterprises*, 2013; iv) *Financing State-Owned Enterprises: An overview of National Practices*, 2014; v) *State-Owned Enterprises Governance: A Stock-taking of Rationales for State Ownership*. Os princípios de governança corporativa do G20/OCDE adotados e aceitos internacionalmente se resumem a: *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas), *fairness* (equidade) e *compliance* (ética), elementos básicos para compreender a governança (OCDE, 2022). Durante a abertura da 37ª reunião do Grupo de Trabalho sobre Propriedade Estatal e Práticas de Privatização, realizada no ano de 2021, o Brasil aderiu as diretrizes de Governança Corporativa e empresas estatais (OCDE, 2021).

A governança esportiva passou por profundas transformações que vão desde a organização de jogos amistosos, passando por grandes eventos em que se deve administrar a recepção de 10.000 atletas e 500.000 turistas, passando por temas complexos, a exemplo de determinar o gênero de um atleta, até superar um negócio cujo modelo lida com problemas como racismo, *doping*, manipulação de resultados e lavagem de dinheiro, para citar alguns estudos sobre governança nos esportes (Naha e Hassan, 2017).

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

No Brasil, as entidades de administração pública possuem papel significativo na implementação de políticas esportivas (Costa, Ordonhes e Cavichioli, 2023; Micaliski, Radtke Junior, Hertes, Ordonhes, Figuerôa e Cavichioli, 2023) e o esporte é conduzido por entidades públicas e privadas, cada qual, possuindo particularidades na forma como estão organizadas e conduzem suas atividades.

Para aferir essa capacidade de planejamento, formulação e implementação de políticas é que surge no início da década de 90 o conceito de Governança (Gonçalves, 2005). O articulista resume Governança como “meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes” (Gonçalves, 2005, p. 12).

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

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

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

A solução, à primeira vista, parece simples. Uma simplória subsunção da teoria com a prática. Para avaliar a efetividade de determinada entidade esportiva, basta verificar se uma determinada lista de variáveis de governança foram ou não implantadas, e, caso não tenham sido, exigir que seja posta em execução. O problema é que não obstante o aumento de interesse nas variáveis de boa governança no esporte, atualmente, não existe um formato padronizado, homogêneo ou uma consolidação de quais práticas de boas governanças devem ser implementadas, e mesmo dentre as que foram, quais garantem uma efetividade prática.

Segundo Parent e Hoye (2018), há uma necessidade evidente de que a comunidade esportiva internacional e os pesquisadores desenvolvam um conjunto único de variáveis de governança, uma linguagem comum para a governança esportiva, seja em nível internacional, nacional, estadual ou até mesmo nas organizações locais. A complexidade e aspectos multidimensionais dos conceitos de governança e desempenho organizacional, bem como sua correlação e os potenciais reflexos positivos e negativos da implementação de variáveis governança dificultam ainda mais na definição de um modelo único (Parent, Hoye, 2018).

No esforço de identificar quais variáveis de Governança estão implementadas nessas entidades no Brasil, o Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) em parceria com a Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR) integrante do Ministério da Cidadania, criou um instrumento de pesquisa denominado Gestão do Esportes nos Estados e Mu-

nicipios (GEEM). A ferramenta toma por base seis dimensões: 1) Dados da entidade; 2) Governança; 3) Recursos Humanos; 4) Políticas para o Esporte; 5) Instalações e 6) Cultura Esportiva (IPIE, 2023).

Em relação a dimensão da Governança, o IPIE concentrou esforços em realizar questões voltadas para: 1) Transparência; 2) Prestação de Contas; 3) Equidade; 4) Integridade institucional e 5) Modernização. As perguntas foram desenvolvidas a partir de 2015 com foco inicial na transparência e vem sendo aplicadas ao longo dos anos. Os questionamentos que compõem o instrumento tem por base pesquisas acadêmicas na área a dizer: i) “*The Sports Governance Observatory*” da instituição dinamarquesa *Play the Game*; ii) cartilha da instituição inglesa *UK Sports “A Code for Sports Governance”*; iii) Guias Práticos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); iv) Agenda 2020 do Comitê Olímpico Internacional Princípios Básicos Universais de Boa Governança do Movimento Olímpico e v) Princípios previstos nos artigos 18 e 18-A da Lei nº 9.615/98 (IPIE, 2023).

As variáveis de governança somam ao todo 10 (dez) as quais geram o chamado Índice de Gestão Pública e Governança no Esporte (criado, desenvolvido e aplicado pelo IPIE). O **Índice de Gestão Pública e Governança no Esporte**¹ (Municipal) utiliza como variáveis de governança extraídas a partir da ferramenta Gestão do Esporte nos Estados e Municípios o seguinte: 1) **transparência** (publicidade); 2) possuir **plano de desenvolvimento institucional**; 3) possuir **mapa estratégico**; 4) possuir **plano de ações**; 5) ter definido na estrutura organizacional: **missão, visão, valores, organograma e fluxograma**; 6) possuir **plataformas digitais** de divulgação como instrumentos de comunicação; 7) avaliação da **prestação de contas**; 8) possuir canal de **ouvidoria**; 9) existência de **Conselho Municipal para o esporte**; 10) participação de **membros externos nos órgãos colegiados** (IPIE, 2023).

A análise dos reflexos na implementação destas variáveis de governança junto as entidades esportivas consiste, ainda, em matéria inexplorada e, reafirmando a posição de Parent e Hoye (2018), necessita ser pesquisada. Deste modo, a realização deste estudo justifica-se tendo em vista a importância de se explanar a relação entre esporte, governança e seus reflexos. O conflito entre estes aspectos tem levado a mídia, a esfera pública e os círculos de gestão a se preocuparem com elementos de governança

e, na visão dos autores, o principal deles consiste na ética (Naha e Hassan, 2017).

A partir disto, o presente estudo buscou identificar se as variáveis de governança atualmente elegidas no Brasil estão alinhadas ou não com as variáveis de governança adotadas em outros modelos esportivos internacionais.

Metodologia

Quanto a finalidade, esta pesquisa pode ser classificada em aplicada, com abordagem qualitativa, tendo objetivos ora descritivos e ora explicativos, utilizando como procedimentos técnicos a revisão bibliográfica. Para tanto será efetivada uma revisão seguindo o protocolo PRISMA (Liberati et al, 2009), constituído por 4 etapas; i) identificação; ii) revisão; iii) elegibilidade; iv) inclusão. A busca foi realizada nas seguintes plataformas: *SciELO Citation Index*, *Scopus*, *Taylor e Francis*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Para realizar o levantamento, foram utilizados como descritores em português, espanhol e inglês os seguintes termos previstos no Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), separados por 2 descritores considerados principais: 1) “Governança”, “*Governance*”, “*Gobernanza*”; 2) “*Gestão*”, “*Organization and Administration*”, “*Organización y Administración*”. E outros que foram utilizados em combinação com os dois primeiros: 3) “*Esporte*”, “*Sport*”, “*Deporte*”; 4) “*Budgets*”, “*Presupuestos*”, “*Orçamentos*”; 5) “*Public Policy*”, “*Política Pública*”; 6) “*Transparência, Ética e Equidade*”, “*Transparency, Ethics and Equity*”, “*Transparencia, Ética y Equidad*”.

Tabela 1.
Protocolo de busca

Plataformas	Descritores
	<i>Governance AND</i>
Taylor e francis	<i>Sport</i> <i>Budgets</i> <i>Public Policy</i>
Scopus	<i>Transparency, Ethics and Equity</i>
SciELO citation index	<i>Organization and Administration AND</i>
Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações (bdtd)	<i>Sport</i> <i>Budgets</i> <i>Public Policy</i> <i>Transparency, Ethics and Equity</i>

Inicialmente foi realizada uma leitura atenta, restrita aos títulos e resumos dos artigos, separando apenas os que guardavam relação com o tema e excluindo, já neste primeiro

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

exista). A dimensão de pessoas é bastante importante do ponto de vista da governança, uma vez que constitui capacidade estatal fundamental para que a administração dos instrumentos de governança seja conduzida de maneira competente e com a técnica adequada. A dimensão planejamento diz respeito a estrutura organizacional do órgão gestor do esporte no âmbito municipal, mecanismos de planejamento estratégico e divulgação dos mesmos, participação e avaliação do planejamento. A dimensão transparência e controle social, na parte de transparência envolve elementos especialmente relacionados a publicização de dados da gestão do órgão responsável pelo esporte, quais os canais utilizados, se há prestação de contas e canais de ouvidoria. Quanto ao controle social, os indicadores estão relacionados a existência, funcionamento, composição e natureza de conselho municipal de esporte (IPIE, 2023).

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

Como critérios de inclusão considerou-se: 1) estudo envolvendo governança e esporte; 2) artigos publicados em periódicos; 3) artigos de revisão; 4) teses e dissertações; 5) incluir ao menos uma das palavras chave. Já os critérios de exclusão foram: 1) artigos de opinião; 2) pesquisas que não seguiram protocolos científicos/acadêmicos. Não restou definido um período de pesquisa, uma vez que diante da escassez de pesquisa na área, os artigos que se encaixaram nos critérios foram todos aproveitados.

Resultados e Discussão

A partir do levantamento, um total de 18 pesquisas foram incluídas na análise. A seguir, pode-se observar o fluxo de identificação, revisão, elegibilidade e inclusão.

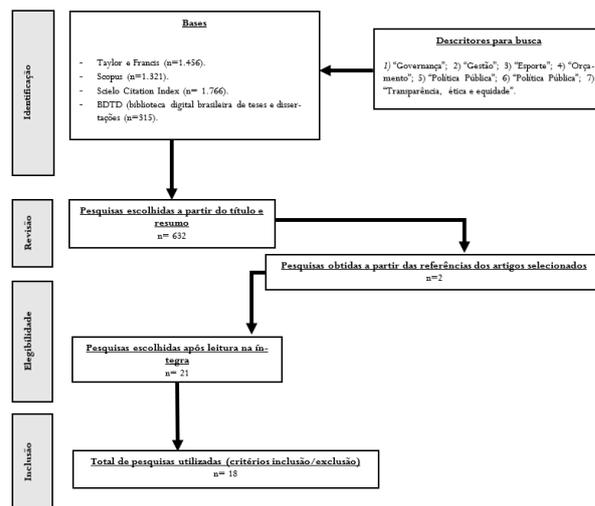


Figura 1. Diagrama com o fluxo de escolha de pesquisas.

A seguir, pode-se verificar a caracterização dos estudos selecionados, dividido por autor, ano, país, título do manuscrito e os princípios/fatores/práticas de boa governança evidenciados.

Tabela 2. Revisão de manuscrito sobre governança

Autores/Ano	País	Manuscrito	Governança
Burguer (2004)	África do Sul	Compliance with best practice governance systems by National Sports Federations of South Africa	1) formalizar diretrizes para melhorar a governança no âmbito das entidades esportivas nacionais; 2) compreender que o baixo desempenho em governança afeta outros pilares das entidades; 3) separar o papel do dirigente do Conselho das funções gerenciais realizadas pelo CEO e equipe da entidade esportiva; 4) escolha entre 5 e 9 membros do Conselho com base em suas habilidades e limitar as nomeações externas; 5) eleições livres e justas dos conselheiros a partir de suas biografias; 6) instituir um código de ética definido pela Diretoria e implementado pelo CEO; 7) manter auditor com independência de atuação.
Bayle (2005)	França	Institutional changes and transformations in an organisational field: The case of the public/private 'model' of French sport.	1) presença de stakeholders no sistema esportivo; 2) ligações interorganizacionais; 3) regulamentação das estruturas.
Ferkins, Shilbury e McDonald (2005)	Global	The Board's Role in Strategic Capacity Building: Towards an Integrated Sports Governance Research Model	1) liderança compartilhada; 2) motivação dos conselhos esportivos; 3) funções do conselho esportivo; e 4) estrutura do conselho. Além disto, também indica quatro fatores genéricos para avaliar a capacidade governança esportiva, a dizer: 1) desempenho; 2) conformidade; 3) política e 4) operações.
Garcia (2008)	Europa	The European Union and the governance of football: A game of levels and agendas.	Estrutura de gestão horizontal incluindo vários stakeholders.
Ferkins, Shilbury, McDonald (2009)	Nova Zelândia	Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations	1) liderança compartilhada entre o CEO e o Conselho; 2) relação sadia entre a Diretoria e o CEO; 3) evitar conselho formado por voluntários; 4) maior colaboração entre CEO e conselho.
Ribeiro (2012)	Brasil	Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras.	1) regulação; 2) resultados; 3) profissionalismo; 4) transparência e 5) participação
Dimitropoulos (2014)	Europa	Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence	1) separação das funções de Presidente do Conselho e de CEO; 2) menor concentração da propriedade entre gestores e investidores institucionais.

Misener (2014)	Global	Sports governance, development and corporate responsibility	1) responsabilidade social; 2) esporte para o desenvolvimento.
Adriaanse e Schofield (2014)	Austrália	The impact of gender quotas on gender equality in sport governance	1) cotas por gênero; 2) inclusão das mulheres em funções de diretoria; 3) inclusão de mulheres em cargos influentes.
Bradbury e O'Boyle, (2015)	Nova Zelândia	Batting above average: governance at New Zealand cricket	Nomeação independente de membros do conselho que tenham as habilidades adequadas ao invés do formato de membros eleitos de dentro do esporte cujas habilidades na área de governança não são garantidas.
Parent (2016)	Canadá e Escócia	Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events	1) performance; 2) transparência; 3) <i>accountability</i> ; 4) <i>stakeholders</i> como participantes das decisões.
Blanco (2016)	Filipinas	Sports governance stakeholders, actors and policies in the Philippines: current issues, challenges and future directions	1) fundos esportivos; 2) política; 3) boa gestão; 4) forte parceria público-privada; 5) investimento do esporte; 6) criação de um departamento de Esportes
Naha e Hasan (2017)	Global	Introduction: ethical concerns in sport governance, Sport in Society	1) Ética; 2) Transparência.
Geeraert e Drieskens (2017)	União Europeia	Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports governance?	1) integração de normas; 2) uniformidade de interesses; 3) coesão interna; 4) ética.
IPIE (2018)	Brasil	Instrumento de pesquisa	1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade e 5) modernização
Mezzadri, Haas, Neto, Santos (2018).	Brasil	Cartilha de governança em entidades esportivas	1) transparência e controle social; 2) democracia e equidade; 3) prestação de contas (<i>accountability</i>); 4) responsabilidade.
IBGC (2020)	Brasil	Agenda Positiva de Governança	1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas e 4) responsabilidade corporativa.
Sou do esporte (2020)	Brasil	Instrumento de pesquisa	1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade institucional; 5) modernidade.

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

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

Os seguidores do esporte são os responsáveis por consumir o que a mídia produz, transformando o que era uma cultura local até o século XX, em indústrias globais com

grande alcance de capital. Por entender a importância e os desafios de governar, os simpatizantes acompanham a governança da seleção de seu país, dos clubes locais, federações e demais entidades, compreendendo a existência de estruturas de poder e propriedade, a importância no desenvolvimento de políticas públicas e a gravidade na violação de responsabilidades (Naha e Hassan, 2017).

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

Nas Filipinas, Blanco (2016) relata que na governança

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

Estudo focado na União Europeia (Geeraert e Driessens, 2017) identificou se a presença de forte normatização do bloco se constitui em uma força voltada para o bem da governança esportiva. A conclusão dos pesquisadores é de que devido a essa característica que os autores denominam *Normative Power Europe* (NPE) há uma grande influência da União Europeia em entidades reguladoras do esporte como a FIFA, especialmente pelo fortalecimento da ética na governança esportiva internacional. Contudo, apontam que a falta de coesão interna e o conflito de interesses, muitas vezes impedem o bloco europeu de ser uma força voltada para o bem. Podem ser extraídos como fatores de boa governança esportiva: 1) integração de normas; 2) uniformidade de interesses; 3) coesão interna; 4) ética (Geeraert, Driessens, 2017).

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

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

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

FIFA e outras organizações esportivas punidas internacionalmente é demonstração que os *stakeholders* e a complexidade das práticas de desenvolvimento esportivo estão muito distantes das intervenções comunitárias que envolvem *stakeholders* locais (Misener, 2014).

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

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

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

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

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

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

Estudo desenvolvido na África do Sul por Burguer (2004) com organizações do esporte nacional, buscou identificar melhores princípios e práticas de governança, bem como, mensurar o nível de adesão destes princípios pelas entidades esportivas Sul Africanas. A investigação desvendou que mais de 73% das entidades esportivas nacionais pesquisadas aderiu a todas as práticas de governança, sendo que algumas dessas práticas de governança foram encontradas em mais de 80% das instituições. Destaque-se que no princípio de governança denominado “disciplina” as entidades alcançaram um grau de 3,54 de adesão de 5 possíveis e 3,96 de adesão de 5 possíveis para a prática de governança denominada “responsabilidade”. Em relação aos princípios de governança de pouca adesão o estudo destacou problemas com autonomia e a capacidade de administrar fundos de forma transparentes. Por fim, o estudo elabora uma série de recomendações: i) formalizar diretrizes para melhorar a governança no âmbito das entidades esportivas nacionais; ii) compreender que o baixo desempenho em governança afeta outros pilares das entidades; iii) separar o papel do dirigente do Conselho das funções gerenciais realizadas pelo CEO e equipe da entidade esportiva; iv) escolha entre 5 e 9 membros do Conselho com base em suas habilidades e limitar as nomeações externas; v) eleições livres e justas dos conselheiros a partir de sua biografia; vi) instituir um código de ética definido pela Diretoria e implementado pelo CEO; vii) manter auditor com independência de atuação (Burguer, 2004).

Dimitropoulos (2014) pesquisou 67 clubes de futebol profissional em 10 países da Europa a fim de investigar o impacto da implementação de medidas de governança no nível de endividamento dos clubes, entre os anos de 2005 a

2009. A conclusão é de que a separação das funções de Presidente do Conselho e de CEO reduz o risco de instabilidade financeira nos clubes. Também concluíram que a redução na concentração da propriedade entre gestores e investidores institucionais, com aumento da dispersão da propriedade, contribui positivamente para o nível de alavancagem e melhora da estrutura de capital dos clubes (Dimitropoulos, 2014).

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

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

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

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

O IBGC, na última versão do manual “Agenda Positiva de Governança” publicado no ano de 2020, sugere que as

boas práticas de governança estão apoiadas em 6 pilares, a dizer: i) ética e integridade; ii) diversidade e inclusão; iii) ambiental e social; iv) inovação e transformação; v) transparência e prestação de contas; e vi) conselhos do futuro, que segundo o próprio órgão foram obtidos a partir dos princípios básicos de governança corporativa: 1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas e 4) responsabilidade corporativa (IBGC, 2020).

Entre as ferramentas de análise da governança do esporte no Brasil, destaca-se a organização social esportiva denominada “Sou do Esporte” (SDE) a representante oficial da iniciativa “Play de Game” constituída por mais de 20 países do mundo. O instrumento de pesquisa registra como princípios de governança: 1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade institucional e 5) modernidade (IPIE, 2023).

O Instituto Inteligência Esportiva em material publicado em 2018, para quantificar a governança em entidades esportivas, toma por base perguntas e respostas cuja avaliação se posiciona cinco dimensões da governança: 1) transparência; 2) equidade; 3) prestação de contas; 4) integridade e 5) modernização (IPIE, 2023).

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

Após a análise da literatura especializada, pode-se verificar que existe uma ampla gama de princípios ou diretrizes de governança. Passando ao largo de um padrão ou uniformidade, o que se vê, é um sem número de diretrizes, práticas, princípios de governança esportiva variando de acordo com local, tipo de entidade, cultura, participação governamental, nível de profissionalização, dentre outros. Na tentativa de organizar esse emaranhado de opções, Parent e Hoye (2018) propõem o ajuntamento das diretrizes/princípios em 6 grandes grupos relacionados a: 1) adesão: a exemplo da diversidade de gênero, composição dos conselhos esportivos, grau de independência dos conselhos esportivos, a gama de presença das partes interessadas (ou stakeholders) no sistema de governança de uma organização esportiva, tamanho do conselho e propriedade estruturais; 2) a natureza e extensão das ligações interorganizacionais; 3) estruturas regulatórias; 4) questões de tomada de decisão: a exemplo de prestação de contas, transparência, justiça, processos democráticos e protocolos de tomada de decisão; 5) liderança compartilhada; e 6) o foco estratégico do conselho esportivo.

No Brasil a doutrina, aparentemente, apresenta uma tendência de buscar fatores de governança mais voltados ao que Parent e Hoye (2018) denominam de “questões de tomada de decisão”, como prestação de contas, transparência, etc. Diante desta inclinação em nosso país, os instrumentos hoje disponíveis também seguem essa linha, o que acaba restringindo o alcance das pesquisas baseadas, exclusivamente,

em métodos quantitativos. Por outro lado, a revisão de estudos que abrange a pesquisa de outros países, permitem o desenvolvimento de um roteiro semiestruturado mais abrangente, e, igualmente, amplia o resultado da investigação ao adotar, também, a metodologia qualitativa (entrevistas), aliás, conforme recomendaram Ferkins, Shilbury e McDonald (2005). Embora o estudo apresente achados relevantes para fins de revisão bibliográfica, o fato de não ter sido realizada uma pesquisa aplicada com o intuito de aproximar os achados da literatura e a prática da governança pode ser considerado uma limitação da presente pesquisa. Deste modo, sugere-se a realização de estudos aplicados com este fim.

Conclusão

O presente estudo buscou identificar se as variáveis de governança atualmente elegidas no Brasil estão alinhadas ou não com as variáveis de governança adotadas em outros modelos esportivos internacionais. Com a realização do estudo, pode-se perceber que internacionalmente existe uma intenção em identificar diferentes princípios e diretrizes de governança por parte das diferentes nações, que podem ser sistematizadas nos princípios de adesão, estruturas regulatórias, questões de tomada de decisão, liderança e foco estratégico. Ao observar a realidade brasileira, percebe-se uma preocupação maior no estabelecimento de princípios relacionados à tomada de decisão, tais como a prestação de contas e a transparência.

Referências

- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of sport management*, 28(5), 485-497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- Bayle, E. (2005). Institutional changes and transformations in an organisational field: the case of the public/private model of French sport. *International Journal of Public Policy*, 1(1-2), 185-211. <https://doi.org/10.1504/IJPP.2005.007798>
- Bogoni, N. M., Zonatto, V. C. D. S., Ishikura, E. R., & Fernandes, F. C. (2010). Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, 44, 119-142. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100006>
- Bradbury, T., & O'Boyle, I. (2015). Batting above average: Governance at New Zealand cricket. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 352-363. <https://pdfs.semanticscholar.org/78c0/d874efd9a83b10e7de8f1baf983dcd0a2e6f.pdf>
- Burger, S. (2004). *Compliance with best practice governance systems by National Sports Federations of South Africa* (Doctoral dissertation, University of Pretoria). <http://hdl.handle.net/2263/41806>
- Blanco, D. V. (2016). Sports governance stakeholders, actors and policies in the Philippines: Current issues, challenges and future directions. *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 5(3), 165-186. <https://doi.org/10.1080/21640599.2016.1227544>
- Brito, F. D., Cunha, J. A. C., Zanin, L. M. (2018). Governança em organizações esportivas: um combate à corrupção e (às) suas

- retóricas. *XVIII USP International Conference in Accounting*. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/774.pdf>. Acesso em: 09 de setembro de 2023.
- Caroprezo, B. (2011). O impacto das melhores práticas de governança corporativa no custo da dívida das empresas brasileiras. Escola de pós-graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas - Mestrado em finanças e economia empresarial. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/8498>. Acesso em: 09 de setembro de 2023.
- Costa, C. S., Ordonhes, M. T., & Cavichioli, F. R. (2023). La inserción de las fuerzas armadas en la configuración de la financiación del deporte (The insertion of the armed forces in the configuration of sports financing). *Retos*, 48, 1000–1006. Recuperado a partir de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/95913>
- Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. *Management Research Review*, 37(7), 658-678. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-09-2012-0207/full/html?casa_token=hDH-F4aZCecAAAAA:EbP18iQNYmmd6Je6MERE1ZiwbHmcxUP6Fmb51eDduJN9ckxD4fEbSC-PoO1MN87iwXqJOD1Rv8yLVRs53EcyZqFik3dLHNp3-7NleqleKEfBLpknN1o
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70039-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70039-5)
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23(3), 245-277. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245>
- García, B. (2008). *The European Union and the governance of football: a game of levels and agendas* (Doctoral dissertation, Loughborough University). https://repository.lboro.ac.uk/articles/thesis/The_European_Union_and_the_governance_of_football_a_game_of_levels_and_agendas/9466997/files/17090909.pdf
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2017). Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports governance?. *Journal of European Integration*, 39(1), 79-94. <https://doi.org/10.1080/07036337.2016.1256395>
- Gonçalves, A. (2005). O conceito de governança. *XIV Encontro do Conpedi*, 16. Disponível em: <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/2.1%20COMPLEMENTAR%20-%20O%20conceito%20de%20governança%20-%20GONÇALVES.pdf>. Acesso em: 09 de setembro de 2023.
- Groeneveld, M. (2009). European sport governance, citizens, and the state: Finding a (co-) productive balance for the twenty-first century. *Public management review*, 11(4), 421-440. <https://doi.org/10.1080/14719030902989516>
- IPIE. (2023). Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva. Disponível em: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/nossos-relatorios-de-bi/>. Acesso em: 09 de setembro de 2023.
- IBGC (2020). Agenda Positiva de Governança: código das melhores práticas de governança, 2020. <https://www.ibgc.org.br/conhecimento>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Götzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, 151(4), W-65. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00136>
- Mezzadri, F. M., Haas, L. G. N., Neto, R. C. S., Santos, T. O. (2018). Cartilha de governança em entidades esportivas Lei 9.615/98. 2. Brasília: Ministério do Esporte, 2018. http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/wp-content/uploads/2019/05/cartilha_boas_praticas_governanca_em_entidades_esportivas.pdf
- Misener, L. (2014). Sports governance, development and corporate responsibility. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 550-552. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.839467>
- Micaliski, E. L., Radtke Junior, C. H., Hertes, A., Ordonhes, M. T., Figuerôa, K. M., & Cavichioli, F. R. (2023). La influencia del índice de desarrollo humano municipal en el desarrollo de políticas deportivas educativas, de rendimiento o de ocio en Brasil (The influence of the municipal human development index on the development of educational, income or leisure sports policies in Brazil). *Retos*, 51, 962–969. <https://doi.org/10.47197/retos.v51.101375>
- Nardi, P. C. C., & Nakao, S. H. (2008). Impacto da entrada nos níveis diferenciados de governança corporativa sobre a imagem institucional das empresas. *Contabilidade Vista & Revista*, 19(2), 85-111. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014585005>
- Naha, S., & Hassan, D. (2017). Introduction: ethical concerns in sport governance. *Sport in Society*, 21(5), 721-723. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1400783>
- OCDE. (2011). Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, Edição 2015. *OECD Publishing*, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264181106-pt>
- OCDE. (2021). 37ª Reunião do Grupo de Trabalho sobre Propriedade Estatal e Práticas de Privatização, realizada no ano de 2021: Brasil adere as diretrizes de Governança Corporativa e empresas estatais. Disponível em: <https://www.oecd.org/brazil/Active-with-Brazil-Port.pdf>. Acesso em: 09 de setembro de 2023.
- OCDE. (2022). Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE, Edição 2022. *OECD Publishing*, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264259195-pt>
- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19(4), 402-416. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.11.003>
- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Peters, B. G. (2013). O que é Governança?. *Revista do TCU*, (127), 28-33. <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87>
- Ribeiro, M. A. D. S. (2012). *Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras* (Doctoral dissertation). <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9857>