

A governança no esporte frente ao modelo dos 5 "Es"

Amanda Maria Dias das Chagas

Universidade Federal do Paraná

amandachagas@ufpr.br

João Victor Moretti de Souza

Universidade Federal do Paraná

joaomoretti@ufpr.br

Fernando Marinho Mezzadri

Universidade Federal do Paraná

fmezzadri@uol.com.br

Envio original: 28-07-2021. Revisões requeridas: 21-09-2021. Aceitar: 13-06-2022. Publicado: 31-07-2022.

Resumo

Gestão e governança são conceitos relativamente recentes no campo esportivo, podendo ser consideradas ferramentas importantes no âmbito da gestão do esporte. Neste sentido, buscou-se neste artigo identificar as possíveis relações entre os conceitos dentro do modelo analítico dos 5 E's com os pilares da governança no esporte, como forma de auxiliar no entendimento dos processos que levam ao avanço institucional e no aprimoramento do esporte como um produto atrativo. Tal posicionamento pode servir de apoio aos gestores esportivos, com o desenvolvimento de um fluxo de processos cíclicos, indicando possíveis relações entre os pilares da governança e os conceitos do modelo analítico. Como resultado, foi construído um modelo de ciclo que visa auxiliar no entendimento de tais processos diante da própria gestão, no formato de um caminho processual a ser seguido.

Palavras-chave: Gestão do Esporte; Governança no Esporte; Esporte; Modelo Analítico.

Gobernanza en el deporte frente al modelo de las 5 "Es"

Resumen

La gestión y la gobernanza son conceptos relativamente recientes en el ámbito deportivo, y pueden considerarse herramientas importantes en el contexto de la gestión deportiva. En este sentido, este artículo buscó identificar las posibles relaciones entre los conceptos del modelo analítico de las 5 E con los pilares de la gobernanza en el deporte, como una forma de ayudar a comprender los procesos que conducen al avance institucional y la mejora del deporte. como un producto atractivo. Tal posición puede servir de apoyo a los gestores deportivos, con el desarrollo de un flujo de procesos cíclicos, indicando posibles relaciones entre los pilares de la gobernanza y los conceptos del modelo analítico. Como resultado, se construyó un modelo de ciclo que tiene como objetivo ayudar en la comprensión de tales procesos ante la propia gestión, en el formato de un camino procesal a seguir.

Palabras clave: Gestión deportiva; Gobernanza en los deportes; Deporte; Modelo analítico.

Governance in sport in the face of the model of the 5 "Es"

Abstract

Management and governance are relatively recent concepts in the sports field, and they can be considered important tools in the scope of sports management. In this sense, this article sought to identify the

possible relationships between the concepts within the analytical model of the 5 E's with the pillars of governance in sport, as a way of helping to understand the processes that lead to institutional advancement and the improvement of sport as an attractive product. Such a position can serve as support for sports managers, with the development of a flow of cyclical processes, indicating possible relationships between the pillars of governance and the concepts of the analytical model. As a result, a cycle model was built that aims to assist in the understanding of such processes before the management itself, in the format of a procedural path to be followed.

Keywords: Sport Management; Governance in Sports; Sport; Analytical Model.

Introdução

Discutir o papel do esporte na formação da sociedade não pode ser considerado atualmente algo recente e inédito (Elias; Dunning, 1985; Guttmann, 1978; Chartier; Vigarello, 1982), sendo comum o tratamento por meio do modelo dos campos relatado por Bourdieu e adotado por outros autores, como Elias (Souza; Marchi Júnior, 2017), tornando importante a discussão do papel do esporte na sociedade.

No entanto, o entendimento do que de fato é o esporte parece não ter se solidificado tão bem quanto sua importância. Ainda são encontradas discussões "populares" e acadêmicas sobre o que pode ser definido como esporte, principalmente diante das constantes modificações sofridas pelo campo esportivo ao longo dos anos.

Este ponto é trazido com preocupação por Marchi Júnior (2015), notadamente diante dos profissionais de educação física.

O que nos tem chamado a atenção é certa resistência, ou melhor dizendo, uma certa limitação ou dificuldade em se definir ou entender o que vem a ser o esporte na contemporaneidade. É temerária tal afirmação principalmente se levarmos a cabo que essa observação empírica parte do universo de profissionais que trabalham diária e diretamente com o esporte tanto na sua forma prática quanto na sua teorização (Marchi Júnior, 2015, p. 47).

Em uma tentativa de se alimentar a discussão de maneira salutar, o autor apresenta as diferentes conceituações de esporte, partindo do pressuposto de que as definições construídas são complementares, adicionando novos conceitos e entendimentos conforme o esporte avança no tempo e adiciona nele próprio novas conceituações e características que não existiam anteriormente.

Como aponta o autor, a definição do que é esporte não é um problema em si (Marchi Júnior, 2015), se caracterizando por uma demarcação de área de estudo ou mesmo uma conceituação acadêmica, o que nem sempre surte efeito na aplicação prática do esporte na sociedade.

Partindo deste princípio, Marchi Júnior (2015) apresenta um modelo analítico para o esporte, chamado de "Modelo Analítico dos 5 E's", que busca contextualizar o fenômeno esportivo diante de cinco dimensões de seu contexto macrossocial, com suas relações complexas, considerando que a leitura do campo esportivo de maneira ampla e dotada de múltiplos sentidos, significados, contextos e dimensões.

Com este objetivo, Marchi Júnior (2015) apresenta com dimensões a "**emoção**", que trata do efeito do esporte sobre seu praticante, diante de, por exemplo, desafios e riscos controlados, na busca pela excitação, tão bem descrita por Elias e Dunning (1985). A segunda dimensão trata da "**estética**" do esporte, com associação ao conceito de saúde, sendo relacionada também ao bem-estar e desenvolvimento fisiológico dos praticantes e até pontos como padrões de beleza e consumo existentes na sociedade. A terceira dimensão aponta para a "**ética**", no sentido de regramentos, valores e condutas, que pode ser associada às práticas de *fair play* e controle de dopagem, por exemplo. A quarta dimensão apontada pelo autor é o "**espetáculo**", ligada diretamente ao sentido mercadológico e econômico do esporte contemporâneo, com as necessidades de oferta e demanda, além do apelo midiático visto na atualidade. Por fim, a quinta e última dimensão traz o lado "**educacional**" do esporte, não apenas por caráter educativo do esporte (no sentido de ensino), mas como o fio condutor das demais dimensões e servindo como elemento de formação do indivíduo como parte da sociedade.

E é justamente neste contexto de modificação e avanço da sociedade e do esporte que nos deparamos com a área da gestão e governança do esporte, conceitos intimamente relacionados à modernização e mercantilização do campo esportivo. A gestão do esporte, trata-se de um campo que atua no "gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte" (Mazzei; Rocco Jr., 2017, p. 98), utilizando conhecimentos e ferramentas das áreas da ciência do esporte e da administração. Um dos âmbitos em desenvolvimento neste aspecto da gestão é a governança no esporte. Em outras palavras, a gestão trata da função realizadora, que envolve planejar, executar e controlar, enquanto que a governança envolve atividades direcionadoras, sendo avaliar, direcionar e monitorar (TCU, 2020).

Foco deste artigo, a governança no esporte, uma área compreendida como parte do campo da gestão esportiva, não apresenta consenso na literatura acerca da sua definição (Kaufmann; Kraay, 2008). Embora isso aconteça, é um conceito que tem se desenvolvido no âmbito da gestão do esporte (Ribeiro; Costa; Ferreira, 2015). Pesquisas apontam a importância de uma entidade esportiva apresentar boas práticas na gestão, com uma gestão mais profissional (Bastos; Mazzei, 2020).

A governança, podendo ser entendida como governança corporativa, trata da forma como empresas e organizações, diante de todos os seus *stakeholders* (partes interessadas), sejam eles conselhos de administração, diretoria, conselho fiscal e no caso do esporte, até mesmo os atletas; são gerenciadas,

monitoradas e incentivadas (IBGC, 2015). É previsto que, atendendo aos princípios básicos da governança, as entidades podem otimizar seu valor econômico de longo prazo e até preservá-lo, o que possibilita também o fácil acesso a recursos, a melhora na qualidade da gestão e a longevidade das entidades (IBGC, 2015).

A governança no esporte, apresenta-se com intuito de ter as boas práticas de governança como meio para melhorar desde a política até planejamentos estratégicos em organizações esportivas (Ribeiro; Costa; Ferreira, 2015). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os princípios norteadores da governança são, a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade Corporativa (IBGC, 2015). Apesar de apresentar variações nas definições, os princípios propostos para a área esportiva pela *Play the Game* são semelhantes, sendo estes, transparência, processos democráticos, responsabilidade e controle internos (*accountability*) e a responsabilidade social (Geeraert, 2018a). A escolha dos princípios propostos pela *Play the Game*¹ nesta análise se dá pelo fato de se tratar de uma entidade consolidada no cenário internacional, com estudos aplicados em diversos países nos últimos anos, incluindo o Brasil, além de apresentar estudos com instruções para a replicação em diversos contextos (Geeraert, 2018b).

A **transparência** visa que a entidade deixe relatado todo o seu funcionamento interno a fim de permitir que partes interessadas possam ter acesso e monitorar as informações. Os **processos democráticos** envolvem o tratamento justo dos *stakeholders* e a possibilidade de participação destes atores nos processos de tomada de decisão. A **responsabilidade e controle internos (*Internal accountability and control*)** visa que as entidades apresentem estrutura de governança com um sistema de regras e procedimentos para que normas sejam cumpridas. E por fim, a **responsabilidade social** implica que as organizações considerem tanto os *stakeholders* internos quanto externos e se atentem a apresentar efeitos positivos no impacto gerado as partes interessadas (Geeraert, 2018a). Como pode ser identificado a seguir, a implementação desses elementos auxilia a organização nos seus processos de gerenciamento e legitimidade.

A transparência aumenta a confiança e incentiva os funcionários e funcionários a ter um melhor desempenho.

Os processos democráticos permitem políticas mais eficazes porque as partes interessadas contribuem com conhecimento especializado para o processo de tomada de decisão. As partes interessadas também são mais propensas a aceitar políticas quando sentem um certo grau de propriedade sobre essas políticas. Além disso, o debate aberto gera soluções mais eficazes para os problemas políticos, e eleições livres, justas e competitivas

¹ Disponível em: <<https://www.playthegame.org/about/>>, acesso em 25 de março de 2022.

incentivam os funcionários a ter um melhor desempenho e levam a novas ideias para resolver os problemas.

A responsabilidade e o controle internos estimulam o aprendizado e diminuem a probabilidade de desequilíbrios de poder, abusos de poder e conduta antiética.

Demonstrar responsabilidade social tem um impacto positivo na legitimidade porque aumenta a confiança do público externo. O relacionamento positivo com os públicos internos e externos também contribui para políticas mais eficazes (Geeraert, 2018a, p. 17, tradução livre).

É justamente nesta intersecção de conceitos e campos que este artigo se encontra, com o objetivo de identificar, diante da perspectiva teórica, as possíveis interações existentes entre as dimensões do modelo dos 5 E's com os pilares da governança no esporte, buscando apontar um caminho de interpretação das relações que influenciam os atores do processo decisório das entidades diante dos "produtos" gerados com o esporte.

Sendo assim, este artigo foi produzido como um ensaio teórico sobre os temas apresentados, sem a pretensão de atingir os níveis propostos por Adorno (1984), baseado na noção de que um ensaio teórico trata com a subjetividade dos temas, apresentando-os ao público sem a intenção de oferecer conclusões objetivas (Meneghetti, 2011), buscando contribuir para as discussões sobre o modelo dos 5 E's e a governança no esporte.

A Gestão e os 5 E's

Partindo da visão da gestão e governança como parte integrante do campo esportivo e com a intenção de posicionar tais conceitos dentro do esporte, utilizando-se do modelo analítico dos 5 E's proposto por Marchi Júnior (2015), entende-se que a governança pode ser considerada uma ferramenta utilizadas por gestores como forma de otimizar suas organizações, em busca da melhoria de suas relações com os *stakeholder*.

Deste modo, é útil resgatar a difundida definição de governança corporativa como as “[...] maneiras pelas quais os fornecedores de recursos às corporações se asseguram que irão obter retorno de seus investimentos” (SHLEIFER; VISHNY, 1997, p. 737). Essa definição permite focar o principal argumento que justifica o fortalecimento das boas práticas de governança nos clubes de futebol no Brasil: garantir um uso transparente, adequado e rentável do capital investido por terceiros.

A fim de se adaptarem às novas exigências dos investidores, dos consumidores e dos demais stakeholders, organizações têm promovido ações que possibilitam conferir credibilidade e fornecer informações cada vez mais precisas e completas a respeito de suas atividades (Freitas, 2013, p. 25).

Sendo assim, é possível posicionar a governança como um método a ser aplicado dentro de um possível ciclo, que leva a melhoria do fluxo de procedimentos administrativos e de gestão, se configurando como essa "ferramenta" para obtenção de um fim satisfatório.

Neste sentido, apoiando-se nos conceitos apresentados no Modelo Analítico dos 5 E's, foi possível enxergar um fluxo entre os processos administrativos que se encadeiam de forma cíclica, conforme demonstrado na figura 1.

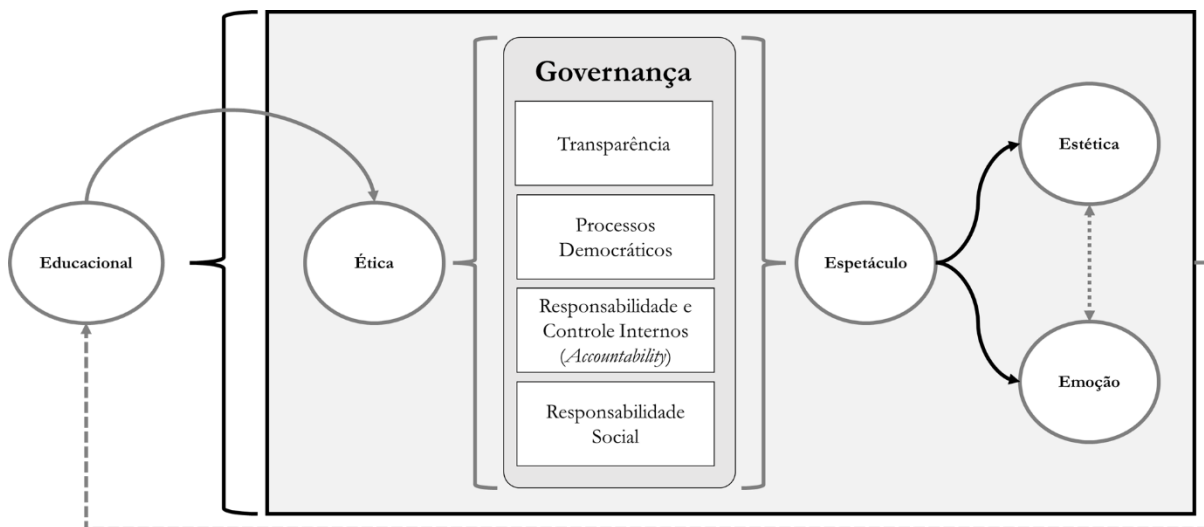


Figura 1 - Fluxo de processos da governança no modelo dos 5 E's. Sistematizado pelos autores (2022)

Baseado principalmente na argumentação da mercantilização do esporte na sociedade atual e no tratamento dado pelas entidades de administração do esporte, cada vez mais direcionadas à elaboração de um "produto esportivo", explica-se o fluxo partindo da dimensão "educacional", onde se aglutina os aprendizados da entidade diante de suas experiências e conhecimentos anteriores, que influencia diretamente no conceito de "ética", ou seja, nos valores e regramentos da entidade. Aliado a essa ideia, e trazendo os princípios da governança, a responsabilidade ética, um dos princípios da responsabilidade social, trata da organização ser ética, íntegra e justa com suas ações (Carroll, 1991) e esse processo ético precisa ser internalizado pelo gestor, no sentido proposto pelo "E" educacional, na formação do indivíduo.

Neste ponto ocorre a incidência da governança como ferramenta de adequação de práticas para melhoria da relação da entidade com as partes interessadas, sendo diretamente ligada aos "pilares" da

governança e seus desdobramentos. A utilização das ferramentas de boas práticas de governança tende a gerar influência sobre o produto gerado, no fluxo sendo caracterizado pela dimensão do "espetáculo", aqui representando seu lado econômico e mercadológico de maneira mais evidente, tratado como um produto de maneira direta, sendo este produto aquilo que é consumido pelos espectadores e praticantes do esporte.

Por consequência, os avanços levados ao espetáculo geram repercussão também nas dimensões "estética" e "emoção", estas refletindo nas partes interessadas, notadamente no público (no sentido de audiência e consumidores), assim como apontam Babiak e Wolfe (2009), há um diferencial na indústria esportiva, que é a paixão gerada entre fãs e consumidores do produto esportivo e isso gera também benefícios para a comunidade, pois há a integração entre essa comunidade, sendo percebido a influência nesses *stakeholders*. Essas duas últimas dimensões citadas aparecem relacionadas de maneira "paralela", ocorrendo como consequência das boas práticas por parte das entidades.

Sendo um acontecimento cíclico, todas as experiências adquiridas em cada uma das "passagens" pelo processo, gera novos conhecimentos, absorvidos como algo "educacional" e dando início a uma nova fase de processos.

A Governança na perspectiva da dimensão Ética

Pensando na relação mais direta entre os pilares da governança e os conceitos apresentados no modelo analítico dos 5 E's, ainda podemos encontrar relações diretas entre as dimensões e os conceitos da governança. Tal tópico visa demonstrar tais possíveis relações do princípio da governança com os "E's" propostos por Marchi Júnior (2015).

Observando as dimensões, é possível argumentar que existe uma relação mais clara entre o "E" da ética com os princípios da governança, considerando, por exemplo, as noções de transparência, um dos princípios essenciais da governança no esporte, visando deixar "claras" todas as informações às partes interessadas (IBGC, 2015). Essa dimensão, em razão do aumento de recursos e investimentos no esporte, apresenta um interesse por parte dos gestores para a gestão e as finanças das entidades e a partir disso, há a relevância da inclusão da transparência e da governança como um todo para difundir a clareza das ações financeiras nas organizações (Molina; Ribeiro, 2017), tornando-as também mais éticas, a partir do conceito apontado por Marchi Júnior (2015) que traz a ideia de uma entidade ter regramentos, valores e condutas "claras".

Os processos democráticos, aqueles que identificam que as entidades devem considerar as partes interessadas nos seus processos de gestão, também apresentam relação mais próxima com o "E" também da ética.

A responsabilidade e o controle internos (ou *accountability*) traz consigo um histórico da necessidade de prestar contas aos *stakeholders* e a sociedade em geral. A responsabilidade social tem como premissa que as entidades atuem frente às questões sociais, mas também considerem questões legais, econômicas e ambientais. Nesta percepção, pode-se identificar a relação ética com os *stakeholders*, sociedade e meio ambiente, tal como nos princípios legais de obedecer a lei. Neste aspecto nota-se também que se tratam de princípios éticos, sendo estes princípios fundamentais à governança.

Os agentes de governança devem considerar, portanto, as aspirações e a forma pela qual a sociedade em geral entende e absorve os efeitos positivos e negativos – as externalidades 4 – da atuação das organizações e responde a eles.

Nesse novo ambiente, a ética torna-se cada vez mais indispensável. Honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações. (IBGC, 2015, p. 16).

Já a prestação de contas (*accountability*) é relacionada ao uso de recursos públicos, respeitando os regramentos vigentes na sociedade, bem como conceitos de legalidade e valores. Ou seja, é possível "enxergar" a ética em todos os pilares da governança, tornando mais lógica a visão de que é por parte das visões éticas que se parte para o uso das boas práticas de governança na busca da melhoria dos processos.

A transparência também apresenta conexão com a dimensão do "espetáculo", em seu sentido econômico e mercadológico, considerando a necessidade de clareza com as partes interessadas, principalmente quando ocorre uso de dinheiro público e há pressão social para o acompanhamento da destinação de tais recursos, sendo indispensável que as entidades mantenham assim uma postura franca e aberta com a sociedade.

O lado educacional da governança no esporte

O pilar da governança que mais se aproxima do conceito "educacional" do modelo dos 5 E's, além da relação direta entre os conhecimentos adquiridos e suas implicações éticas, é o pilar da responsabilidade social, sendo uma necessidade institucional, dentro das boas práticas, manter um relacionamento importante com a sociedade, havendo como parte comum das ações projetos ligados diretamente ao desenvolvimento social.

Neste ponto, as entidades servem como fios condutores de aprendizados na sociedade, seja por meio de ações pontuais ou programas desenvolvidos junto aos *stakeholders*. Esta relação possibilita que o gestor contribua com a sociedade na forma de retorno daquilo que foi construído ou adquirido através

do esporte, criando vínculos com determinados setores da sociedade e agindo de forma direta sobre o campo, podendo extrapolar o esporte e atingir demais áreas sociais, como com a realização de projetos sociais, por exemplo.

Assim, o gestor consegue atingir seus objetivos de boas práticas, aumentando seu vínculo com as partes interessadas, ao mesmo tempo em que deixa sua "digital" na sociedade, por meio das ações de responsabilidade social. Neste sentido, entende-se que o envolvimento das entidades com a sociedade transcende a questão financeira, tendo papel importante no bem-estar do cidadão das comunidades envolvidas, no apoio social e educacional, além de agregar valor intangível à marca da entidade, isto é, tornando-a "parte" da comunidade (Klimczak; Casagrande; Junior, 2017).

A gestão e governança frente ao espetáculo esportivo

Importante destacar que este artigo apresenta o modelo analítico dos 5 E's diante dos princípios da governança, partindo da visão do gestor do esporte. Neste sentido se torna primordial a visão do esporte como um produto, algo fortemente relacionado ao mercado e intimamente ligado ao "E" do espetáculo, por este motivo faz sentido olhar os processos como algo cíclico, mesmo partindo da ideia de Marchi Júnior (2015) de uma visão complementar entre as diferentes dimensões, interligadas pelo lado educacional.

Sendo por este "elo" gerado pelo lado educacional que se entende o todo do processo como ponto de partida de aprendizados e, assim, iniciando um novo ciclo de processos. Esta visão tem como objetivo demonstrar ao gestor a importância das boas práticas de governança para a melhoria de seu produto final, sendo este o esporte. Parte deste desafio é compreender a governança como uma ferramenta em busca de um fim.

Posicionar a governança como uma importante ferramenta demonstra que o "espetáculo" gerado pode ser impactado diretamente por ações institucionais e administrativas, envolvendo os pilares da governança de maneira direta e complementar. Tornar um esporte atrativo ao público, criando um produto atraente e eficiente, é parte de um processo que envolve dedicação institucional, não apenas a "emoção" e a "estética" vista em campos, quadras, pistas e afins.

Na lógica de análise dessa dimensão [espetáculo], nos deparamos com estágios que acabam definindo a trajetória de uma modalidade esportiva no processo de espetacularização. Cabe notar que não necessariamente esses estágios ocorrem de maneira sequencial, o que não quer dizer que eles todos não ocorram. Dito de outra forma, defendemos a ideia de que toda e qualquer modalidade esportiva posta em análise num determinado contexto histórico e social, inevitavelmente irá manifestar as

características de um processo condicionante das etapas do amadorismo, da institucionalização, da profissionalização e da mercantilização. Essa seria nossa “tese dos estágios” no processo de espetacularização dos esportes. (Marchi Júnior, 2015, p. 63).

A gestão também passa por esses estágios, sendo iniciada no Brasil na etapa do amadorismo, inicia um processo de institucionalização com as mudanças na legislação que pedem boas práticas de gestão e governança e então, deve tratar sua gestão de maneira mais profissional (Mazzei; Rocco Jr., 2017), estando nessa etapa a mercantilização (tratando o esporte como produto), com poucas modalidades atingiram este nível de maturidade até então.

Sendo assim, entender o poder da governança diante do processo de aprimoramento do esporte como um produto (considerando ser este o objetivo de uma entidade) e compreender como utilizar as boas práticas na busca da produção de algo mais atrativo e organizado se faz cada vez mais necessário.

Entende-se que a "emoção" deve ser tratada como uma consequência de uma organização institucional bem realizada, não como ponto de partida de uma ação que confia apenas na atratividade intrínseca do esporte. Um espetáculo bem-sucedido, proveniente de ações realizadas de forma organizada e planejada que deve levar à emoção, não se esperar que a própria emoção dê conta de sustentar o espetáculo. Conforme apontam Babiak e Wolfe (2009) é importante que as entidades, possivelmente por meio dos atletas, promovam ações, gerando engajamento dos fãs, o que, conseqüentemente, gera também ações de responsabilidade social, se traduzindo em atingir a paixão dos consumidores desses produtos e empresas parceiras.

Considerações finais

Este artigo visa ajudar a posicionar noções de boas práticas de governança dentro dos conceitos difundidos pelo modelo analítico dos 5 E's, o ciclo apresentado foi pensado como forma de auxiliar gestores esportivos no entendimento do uso de tais práticas como ferramenta para se atingir seus objetivos institucionais de maneira satisfatória. Sendo assim, conclui-se que o modelo dos 5 E's pode contribuir para o entendimento dos processos da gestão e governança do esporte.

Buscou-se usar o modelo como forma de auxílio no entendimento do esporte como um todo e qual o papel o esporte pode desempenhar em suas diversas facetas, podendo-se notar que existe uma relação entre as dimensões expostas por Marchi Júnior (2015) e o fluxo de procedimentos que podem levar ao desenvolvimento de um produto aprimorado no campo esportivo. Além disso, entende-se que a gestão do esporte contém capacidade de extrapolar seu próprio campo, deixando marcas em outros setores por meio das noções de responsabilidade social.

Não houve intenção neste texto em esgotar o assunto ou cravar definições, apenas expor uma visão sobre a relação entre os conceitos apresentados pelo modelo diante dos pilares da governança, trazendo a discussão para a temática da gestão e governança no campo do esporte. Entende-se que ainda há muito o que avançar no assunto, tendo apenas como objetivo a tentativa de posicionamento dos conceitos em um fluxo, como forma de levar tais noções aos gestores esportivos, destacando assim a importância das boas práticas de governança no esporte.

Referências

ADORNO, Theodor W.; HULLOT-KENTOR, Bob; WILL, Frederic. (1984). **The essay as form**. New German Critique, n. 32, p. 151-171.

BABIAK, K.; WOLFE, R. (2009). **Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors**. Journal of Sport Management, 23(6), 717–742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>

BASTOS, F. da C.; MAZZEI, L. C. (2020). **Organizações Esportivas no Brasil - Conceitos e (des) Entendimentos - proposta de modelo teórico unificado para o Brasil**. Revista de Gestão e Negócios Do Esporte, 5(2), 55–81.

CARROLL, A. B. (1991). **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

CHARTIER, Roger; VIGARELLO, Georges. (1982). **“Las trayectorias del deporte: Prácticas y espectáculo”**. Apunts, d’educació física i medicina esportiva, 19: 289-305

ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. (1985) **A busca da excitação: desporto e lazer no processo civilizacional**. Trad. Maria Manuela Almeida e Silva. Lisboa: Difel.

FREITAS, Hélio Viana de. (2013). **A GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS CLUBES DE FUTEBOL: um estudo multi-caso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas**. Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, [s. l.], p. 1–110.

GEERAERT, A. (2018a). **National Sports Governance Observer. Final report** (2nd ed., Issue November). Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

GEERAERT, A. (2018b). **National Sports Governance Observer - Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations** (Play the Game / Danish Institute for Sports Studies (ed.); First edit). Play the Game / Danish Institute for Sports Studies. <https://www.playthegame.org/knowledge-bank/publications/national-sports-governance-observer-indicators-and-instructions-for-assessing-good-governance-in-national-sports-federations/4fa68860-2066-4649-b24b-a99600985029>

GUTTMANN, A. (1978). **From ritual to Record**. New York: Columbia University Press

IBGC. (2015). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: [s. n.]. ISSN 13514180. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

KAUFMANN, Daniel; KRAAY, Aart. (2008). **Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?** *The World Bank Research Observer*, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1–30. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkm012>

KLIMCZAK, G. F., CASAGRANDE, R. F., & JUNIOR, S. C. (2017). **A Responsabilidade Social Aplicada ao Marketing Esportivo**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares Da Comunicação, 1–18.

MARCHI JÚNIOR, Wanderley. (2015). **O esporte “em cena”: perspectivas históricas e interpretações conceituais para a construção de um modelo analítico**. *The Journal of Latin American Socio-cultural Studies of Sport*. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 46-67.

MAZZEI, L. C., & ROCCO JR., A. J. (2017). **Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil**. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte (RGNE)*, 2(1), 96–109.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. (2011). **O que é um ensaio-teórico?**. *Revista de administração contemporânea*, v. 15, p. 320-332.

MOLINA, R. D. C.; RIBEIRO, H. C. M. (2017). **A Prática da Accountability em uma Organização Esportiva: O Caso da Confederação Brasileira de Rugby (CBRu)**. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(2), 185–203. <https://doi.org/10.5585/podium.v6i2.207>

RIBEIRO, Henrique César Melo; COSTA, Benny Kramer; FERREIRA, Manuel Portugal. (2015). **Governança Corporativa nos Esportes: uma análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais**. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, [s. l.], v. 12, n. 2. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/base.2015.122.05>

SOUZA, Juliano de; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. (2017). **Bourdieu e a sociologia do esporte: contribuições, abrangência e desdobramentos teóricos**. *Tempo Social*. São Paulo, v. 29, n. 2, p. 243-286.

TCU, Tribunal de Contas da União. (2020). **Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ªed. Brasília: Tribunal de Contas da União.