

Evidências de validade de um novo instrumento de medida da percepção da (boa) governança em organizações esportivas

Validity evidence for a new instrument measuring the perception of (good) governance in sports organizations

Evidencia de validez de un nuevo instrumento que mide la percepción de (buena) gobernanza en las organizaciones deportivas

*Sabrina Furtado, **Gabriel Henrique Treter Gonçalves, ***Fernando Marinho Mezzadri

* Loughborough University (England), ** Universidade do Estado de Santa Catarina (Brasil), *** Universidade Federal do Paraná (Brasil)

Resumo. Governança tornou-se aspecto vital para organizações esportivas. Estudos têm analisado a adoção de práticas de boa governança por instituições de gestão do esporte, bem como impacto que esta proporciona na performance relacionada à gestão das entidades. Entretanto, não se sabe qual a percepção da boa governança, na perspectiva de seus *stakeholders*. Dessa forma o objetivo do presente estudo é apresentar evidências de validade de conteúdo de um novo instrumento de medida da percepção da boa governança em instituições esportivas na perspectiva de seus *stakeholders*. Participaram do estudo quatro juízes, os quais responderam à primeira versão do instrumento. Os itens foram avaliados quanto à Clareza de Linguagem (CL), Pertinência Prática (PP), Relevância Teórica (RT) e Dimensionalidade Teórica (DT). Para as dimensões CL, PP e RT foram calculados os Coeficientes de Validade de Conteúdo (CVC). Já, para DT foram utilizados os cálculos de coeficiente Kappa, a fim de se avaliar a concordância entre as respostas dos juízes. As dimensões CL, PP e RT apresentaram CVC considerados “satisfatórios” para o instrumento completo. Com relação aos resultados referentes à DT, a dimensão que apresentou maior consenso nas respostas foi Processo Democrático, com concordância “quase perfeita”. A primeira versão do instrumento, de uma forma geral, possui uma linguagem clara, pertinência prática e relevância teórica. Ainda, as dimensões teóricas condizem minimamente com o teorizado. Dada a importância que os *stakeholders* apresentam para as organizações esportivas é necessário compreender de que maneira as ações dos gestores destas entidades são percebidas pelos seus atores. A satisfação das necessidades dos *stakeholders* é imprescindível para o estabelecimento de uma relação duradoura e profícua tanto para a instituição, quanto para o agente envolvido.

Palavras-chave: Governança Esportiva; *Stakeholders* Esportivos; Instrumento de Pesquisa; Estudo de validação.

Abstract. Governance has become a vital aspect of sports organizations. Studies have analyzed the adoption of good governance practices by sport management institutions, as well as the impact it has on the performance related to the entity. However, it is not known what the perception of good governance is from the perspective of its stakeholders. Thus, this study aims to present content validity evidence for a new measurement instrument of the perception of good governance in sports institutions from the perspective of their stakeholders. Four judges participated in the study and responded to the first version of the instrument. Items were assessed for Clarity of Language (CL), Practical Relevance (PR), Theoretical Relevance (TR), and Theoretical Dimensionality (TD). For the CL, PR, and TR dimensions, Content Validity Coefficients (CVC) were calculated. For TD, on the other hand, Kappa coefficient calculus has been used, to assess the agreement between the judges' answers. The dimensions CL, PP, and PR presented CVC are considered “satisfactory” for the complete instrument. Regarding the results related to the DT, the dimension that showed the greatest consensus in the responses was the Democratic Process, with an “almost perfect” agreement. The first version of the instrument has a clear language, practical relevance, and theoretical relevance, also the theoretical dimensions match the theorized. Given the importance that stakeholders have for sports organizations, it is necessary to understand how these entities' managers' actions are perceived by their actors. Satisfying the needs of stakeholders is essential for establishing a lasting and fruitful relationship for both the institution and the agent involved.

Keywords: Sports Governance; Sports Stakeholders; Research Instrument; Validation study.

Resumen. La gobernanza se ha convertido en un aspecto vital para las organizaciones deportivas. Los estudios han analizado la adopción de prácticas de buen gobierno por parte de las instituciones de gestión deportiva, así como el impacto que esto tiene en el desempeño relacionado con la gestión de las entidades. Sin embargo, no se sabe cuál es la percepción de la buena gobernanza, desde la perspectiva de sus *stakeholders*. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es presentar evidencia de la validez de contenido de un nuevo instrumento para medir la percepción de buena gobernanza en instituciones deportivas desde la perspectiva de sus *stakeholders*. Del estudio participaron cuatro jueces, quienes respondieron a la primera versión del instrumento. Los ítems fueron evaluados en cuanto a claridad del lenguaje (CL), relevancia práctica (PP), relevancia teórica (RT) y dimensionalidad teórica (DT). Para las dimensiones CL, PP y RT se calcularon Coeficientes de Validez de Contenido (CVC). Para DT, se utilizaron cálculos del coeficiente Kappa para evaluar la concordancia entre las respuestas de los jueces. Las dimensiones CL, PP y RT presentaron CVC consideradas “satisfactorias” para el instrumento completo. En cuanto a los resultados respecto a la DT, la dimensión que presentó mayor consenso en las respuestas fue Proceso Democrático, con acuerdo “casi perfecto”. La primera versión del instrumento, en general, tiene un lenguaje claro, relevancia práctica y relevancia teórica. Además, las dimensiones teóricas son mínimamente consistentes con lo teorizado. Dada la importancia que los *stakeholders* presentan a las organizaciones deportivas, es necesario comprender cómo las acciones de los directivos de estas entidades son percibidas por sus actores. Satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* es fundamental para establecer una relación duradera y fructífera tanto para la institución como para el agente implicado.

Palabras clave: Gobernanza Deportiva; Stakeholders en el deporte; Instrumento de investigación; Estudio de validación

Fecha recepción: 08-01-24. Fecha de aceptación: 20-03-24

Sabrina Furtado

sabrina_mfurtado@hotmail.com

Introdução

As pesquisas acadêmicas acerca da governança nas instituições esportivas cresceram consideravelmente na última década (Dowling et al., 2018; Ramos Acosta et al., 2022). Princípios e diretrizes que se relacionam com o entendimento de boa governança nos ambientes institucionais vêm sendo analisados por pesquisadores nos âmbitos

internacionais e nacionais (Parent & Hoye, 2018). Uma das justificativas endereçadas a este interesse na área, são os recentes e constantes casos de escândalos envolvendo instituições e atores do ambiente esportivo (Chappelet & Mrkonjic, 2019). Entre os exemplos estão o caso de corrupção no Comitê Olímpico Internacional envolvendo a campanha para sediar os Jogos Olímpicos de Inverno de 2002 (Salt Lake City), também a Federação Internacional

de Futebol, com a candidatura do Qatar para a Copa do Mundo de 2022, ou então os casos de *doping* do esporte, como no *Tour de France* e da Federação Internacional de Atletismo.¹ Estes casos, assim como tantos outros, têm exigido que as organizações esportivas adotem práticas gerenciais efetivas, trazendo mudanças estruturais e normativas que confirmem maior credibilidade a elas (Henry & Lee, 2004). Nesse sentido, a operacionalização destas práticas vem sendo analisada e discutida no âmbito acadêmico sob a perspectiva da governança esportiva.

Ainda que este debate tenha ganhado corpo na última década (Parent et al., 2018; Acosta et al., 2022), é possível afirmar que, já na década de 1990, os governos, *stakeholders*² e as próprias entidades esportivas vinham enfrentando problemas e perdas decorrentes da falta de eficácia de suas gestões (Hoye & Cuskelly, 2003). Nesse sentido, a aplicação de princípios ligados à governança passou a ser entendida como essencial para que as organizações esportivas se tornassem capazes de gerenciar seus recursos, se desenvolvessem como organizações e criassem uma vantagem competitiva.

De maneira conceitual, o mecanismo da governança pode ser compreendido como uma estrutura e também uma composição de processos, por meio dos quais as organizações esportivas são capazes de desenvolverem seus objetivos estratégicos, gerenciam as relações com seus mais diversos *stakeholders* e respondem aos estímulos e demandas contextuais. Nesse sentido, a governança abarca desde elementos internos de gestão e tomada de decisão da organização, como também o modo como esta organização estabelece relações e arranjos externos entre os diferentes agentes que compõe os sistemas nos quais estas instituições estão inseridas.

As diretrizes ligadas à governança em instituições esportivas são discutidas por diversos autores e compõem uma longa listagem de princípios (Chappelet & Mrkonjic, 2008; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2018). Ao adotarmos a organização proposta por Henry e Lee (2004), é possível analisar os aspectos relativos à governança por meio de três eixos distintos, porém inter-relacionados: governança política; governança sistêmica; e, por fim, a governança organizacional. Cada qual se relaciona com um conjunto de elementos e agentes ligados às instituições esportivas. A governança política no ambiente esportivo está ligada aos fatores de regulamentação e financiamento das instituições esportivas por meio do governo, ou então de órgãos de regulamentação (Dowling et al., 2018). Já a governança sistêmica é voltada às interpelações estabelecidas entre os diversos *stakeholders* vinculados à instituição (Henry & Lee, 2004). Por fim, a governança organizacional dentro das instituições esportivas está ligada à condução dos processos de gestão e direção, bem como às normas e valores adotados por estas instituições (Hoye & Cuskelly, 2007). A governança organizacional é responsável pela delimitação do modo pelo qual

a estrutura funcional, os documentos e regulamentos, a distribuição de funções e do poder (hierarquia) são operacionalizados dentro de uma organização esportiva.

Os estudos que têm buscado analisar a aplicação da governança em organizações esportivas estão vinculados, em grande parte, à governança organizacional destas instituições (Chappelet & Mrkonjic, 2008; Parent & Hoye, 2018; Walters & Tacon, 2010), ou seja, a adoção de práticas relacionadas à boa governança tem sido vinculada aos aspectos relativos à gestão e aos processos operacionais destas entidades. Tal afirmação é reiterada pelo estudo de Thompson et al. (2020), o qual identificou que os princípios que comumente são analisados e relacionados à governança em organizações esportivas são: transparência, prestação de contas, democracia e responsabilidade social.

Nesse contexto, considerando então os estudos acerca da governança organizacional, podemos inferir que são quatro os princípios atrelados ao conceito: transparência, democracia, prestação de contas e responsabilidade social (Geeraert, 2015). A transparência das instituições esportivas está relacionada à comunicação estabelecida entre a organização e a comunidade. Ou seja, a publicitação de toda e qualquer informação referente às ações da instituição (Henry, Ian; Lee, 2004). A democracia, busca possibilitar a todos os entes ligados internamente a instituição a participação e o acesso em processos políticos e decisórios (Geeraert, 2015). A prestação de contas é um pilar construído sobre uma complexidade de fatores, os quais estão ligados à disponibilização de informações sobre os processos decisórios e ações e demonstra a capacidade da instituição em comunicar seus *stakeholders* sobre o uso de seus recursos (Tacon et al., 2017). Por fim, a responsabilidade social da organização deve zelar pela sustentabilidade a longo prazo, bem como pela realização de suas ações em prol da sociedade (Mezzadri et al., 2018).

Os conceitos relativos à governança em organizações esportivas e os princípios relacionados a estes conceitos estão apoiados em teorias derivadas do ambiente corporativo e mercadológico, as quais apontam que a adoção de boas práticas de governança pelas empresas visa garantir a sustentabilidade do negócio e cumprir com os interesses dos *stakeholders* ligados a esta organização (Harris et al., 2020; Shilbury & Ferkins, 2011). No mesmo sentido, como apontam Hoye e Cuskelly (2003), a governança dentro das instituições esportivas tem o papel estruturante no processo de estabelecimento de objetivos e metas desta organização e no seu desenvolvimento em direção aos interesses de seus *stakeholders*. Para Walters e Tacon (2010) atender as demandas dos membros que compõem uma organização esportiva deve ser um dos objetivos organizacionais destas instituições. Nesse contexto, é possível retomar a argumentação exposta no início deste trabalho acerca da pressão enfrentada pelas mais diversas organizações esportivas, a fim de tornarem suas gestões mais transparentes e confiáveis. Os

¹ Para maiores informações sobre os casos citados ver: Chappelet & Kubler-mabott (2008); Gardiner et al. (2017) Holzen & Meir (2008); Meier et al. (2021)

² *Stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos que podem ser afetados ou que podem afetar a gestão de uma instituição a fim de cumprir com seus objetivos (Friedman et al., 2008).

agentes responsáveis por exercerem tal pressão são os *stakeholders* destas organizações. Ou seja, todos aqueles (sujeitos, organizações, conjunto de pessoas, ou até mesmo órgãos governamentais) que estão ligados às organizações esportivas e possuem interesses específicos nas suas ações. Nesse sentido, de acordo com Friedman (2008), *stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos que podem ser afetados ou que podem afetar a gestão de uma instituição a fim de cumprir com seus objetivos.

No que concerne ao ambiente esportivo, Parent e Dephousse (2007) elencaram os governos nacionais/estaduais, as federações esportivas internacionais, a mídia e organizações nacionais de gestão do esporte como *stakeholders* importantes. Já as entidades nacionais de gestão do esporte, têm como *stakeholders* as empresas patrocinadoras, as agências de fomento, membros filiados, entidades filiadas, fornecedores e membros dos conselhos (Hoye & Cuskelly, 2007). Dessa forma, é possível inferir que os *stakeholders* estabelecem relações com as entidades/organizações visando alcançarem seus mais diversos objetivos (Friedman et al., 2008a).

Estudos têm analisado a adoção de práticas de boa governança pelas confederações e demais instituições de gestão do esporte (Geeraert et al., 2014; Parent & Hoye, 2018; Taylor & O'Sullivan, 2009) e o impacto que esta apresenta na performance relacionada à gestão destas instituições (Winand et al., 2010, 2019). Entretanto, os efeitos da adoção de práticas de governança por estas instituições na percepção de seus *stakeholders* ainda é pouco explorado. Um dos estudos delineados nesta perspectiva foi o de Leopkey e Parent (2015) que concluiu que os *stakeholders* de Jogos Olímpicos percebem a adoção de práticas de boa governança nos legados deixados pelos jogos como essenciais, e que estas práticas estão associadas à garantia de que a tomada de decisão apropriada está sendo realizada. O achado dos autores citados, traz à luz uma questão ainda não endereçada na literatura: a adoção de práticas de boa governança por entidades esportivas, repercute na percepção de seus *stakeholders* sobre a governança dessas instituições?

Para entender os elementos que possam levar ao delineamento de pesquisas que respondam à questão acima mencionada, primeiramente se faz necessária a elaboração e a validação de um instrumento que objetiva mensurar essa percepção por parte dos *stakeholders*, da governança adotada pelas entidades esportivas. Assim, o objetivo do presente estudo é demonstrar as primeiras evidências de validade de um novo instrumento de medida da percepção da boa governança em instituições esportivas a qual será denominada de Escala de Percepção da Boa Governança em Instituições Esportivas (EPBGE). Para bem cumprir o objetivo geral do estudo, foram elencados cinco objetivos específicos: a) desenvolver a primeira versão da EPBGE; b) analisar os níveis

de Pertinência Prática da EPBGE e de seus itens; c) analisar os níveis de Relevância Teórica da EPBGE e de seus itens; d) analisar os níveis de clareza de linguagem da EPBGE e de seus itens; e e) avaliar a correspondência de cada item da EPBGE às dimensões teóricas previamente postuladas. Destaca-se que o primeiro objetivo específico será contemplado por uma primeira etapa do estudo e os demais em uma segunda etapa.

Método

Etapa 1 - Elaboração de instrumentos

Segundo Pasquali (2010) o processo de construção e validação de um instrumento, como escalas e inventários, deve ser baseado em três grandes procedimentos: teóricos, experimentais (ou empíricos) e os procedimentos analíticos (ou estatísticos). O presente estudo tratará dos procedimentos teóricos relativos à concepção e validação do instrumento. Neste momento, é definido o sistema e suas propriedades a serem estudados, é concebida sua dimensionalidade e, finalmente, são elaborados os itens do instrumento (Pasquali, 2010). Todos os procedimentos devem contemplar a teoria que irá fundamentar a construção do instrumento, destacando-se aqui a elaboração dos itens que virão a integrá-lo.

Existem três formas para a elaboração dos itens (Pasquali, 2010) consulta à literatura - incluindo a consulta a outros testes que mensuram o mesmo constructo -, realização de entrevistas junto à população alvo ou ainda a criação de um *pool* de itens. Neste estudo, os itens foram elaborados com base na literatura especializada relacionada à governança esportiva (Chappelet & Mrkonjic, 2019; Dowling et al., 2018; Geeraert, 2015; Henry, Ian; Lee, 2004; Hoye & Cuskelly, 2003; Parent & Hoye, 2018; Geoff Walters et al., 2018) além dos instrumentos de medida de governança desenvolvidos pelo *Sports Governance Observer*³, pela Sou do Esporte⁴, e pelo Rating Integra⁵. Na medida em que todos os instrumentos utilizados como referência são respondidos em outras perspectivas, que não da percepção dos diferentes *stakeholders*, os itens foram claramente adequados, a fim de, finalmente, fazerem sentido para o contexto preestabelecido.

Etapa 2 - Validação de Conteúdo

A Etapa 2 do estudo trata dos procedimentos (ainda) teóricos, mas relativos à validação de conteúdo do instrumento. Neste momento, a primeira versão do instrumento é avaliada por um grupo de juízes, com relação aos seguintes quesitos: Pertinência Prática (PP), Relevância Teórica (RT), Clareza de Linguagem (CL) e Dimensionalidade Teórica (DT).

³ Iniciativa da *Instituição Play the Game*, do Instituto Dinamarquês de Esportes, disponível em: <https://www.playthegame.org/projects/sports-governance-observer-sgo/>

⁴ Instituição brasileira que desde 2015 avalia a governança em confederações olímpicas no país. Maiores informações disponíveis em: <https://soudoesporte.org/governanca/>

⁵ Iniciativa do Instituto Ethos que avalia as práticas de governança, integridade e transparência de organizações esportivas no Brasil. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/manual-rating-integra/#.W0itGNJKiIU>

Procedimentos de coleta

Foram, inicialmente, enviados e-mails, com uma Carta Convite, contendo informações gerais e preliminares sobre a pesquisa, para 10 profissionais da área interessados no tema “governança esportiva”. Os mesmos foram informados por meio do referido email, que suas respostas seriam anônimas e confidenciais, e tratadas em conjunto para o fim da presente pesquisa.

Do total de profissionais consultados, 7 responderam positivamente ao convite. Após terem concordado em participar no papel de juiz, foi enviado um novo e-mail, contendo as instruções de preenchimento da escala. Por fim, um total de quatro profissionais de fato participaram com o envio da avaliação realizada. Finalizado o processo de avaliação, a participação dos professores foi encerrada (em torno de quatro semanas), sendo enviado a estes um último e-mail de agradecimento pela contribuição com a pesquisa.

Participantes

Como mencionado anteriormente, este estudo contou com a colaboração de quatro profissionais de reconhecido saber na área de interesse dessa pesquisa, sendo uma mulher e três homens, todos brasileiros; dois docentes, um professor e doutor de uma universidade federal brasileira, e um professor convidado de uma universidade portuguesa; dois CEO's de confederações esportivas brasileiras. Os dados relativos aos participantes podem ser visualizados na tabela 1.

Tabela 1.

Caracterização dos juízes participantes do processo de validação

Juiz	Sexo	Grau acadêmico	Atuação
1	M	MBA	CEO de confederação
2	F	Doutora	Professora universitária/Pesquisadora da área
3	M	Doutor	CEO de confederação/Pesquisador da área
4	M	Mestre	Professor universitário/Pesquisador da área

Trata-se de profissionais que participaram da avaliação dos quatro vieses da validação de conteúdo. Destaca-se que todos são familiarizados e identificados com as áreas de elaboração de instrumentos ou de governança dentro de instituições esportivas, possuem formação universitária em Educação Física e trabalham na área específica deste estudo há, no mínimo, 4 anos.

Instrumento

Para a realização da pesquisa, foi utilizada uma planilha contendo, na primeira coluna, os itens da primeira versão da EPBGE, seguida por colunas referentes aos quesitos PP, RT e CL. Cada juiz ficou responsável por avaliar, individualmente, por meio de uma escala de tipo Likert, indo de 1 (pouquíssima pertinência/relevância/clareza) a 5 (muitíssima pertinência/relevância/clareza), cada item do instrumento. No primeiro quesito (PP), pretende-se avaliar a necessidade da inclusão do item, a partir do ponto de vista prático. No segundo quesito (RT), avalia-se o valor do item frente a teoria previamente postulada. Por fim, no terceiro quesito (CL) avalia-se o nível em que os participantes julgaram os itens compreensíveis, levando-se em consideração o

público-alvo de aplicação do instrumento, ou seja, *stakeholders* de organizações esportivas. Para a avaliação do quarto quesito (DT), foi elaborada uma tabela de forma a permitir que os 4 juízes pudessem classificar, segundo suas próprias opiniões, cada um dos itens em uma respectiva dimensão teoricamente postulada. Para tanto, os juízes deveriam marcar um “x” indicando a qual dimensão o conteúdo do item analisado correspondia. Cabe ressaltar que a planilha disponibilizada ainda possuía um espaço reservado para a redação de observações por parte dos juízes, onde era permitido o registro de qualquer tipo de contribuição ou comentário que os mesmos julgassem pertinentes.

Por fim, foi solicitado que os juízes participantes baseassem seus julgamentos unicamente em suas próprias experiências práticas e conhecimentos teóricos, seguindo as considerações/indicações explicitadas nas instruções de preenchimento da planilha.

Procedimentos estatísticos

Nesta pesquisa foram performados dois grupos de cálculos: a) os cálculos de Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), com a finalidade de se responder aos objetivos relativos à PP, RT e CL; e b) os cálculos de coeficiente Kappa de Fleiss (Fleiss, 1971), para se avaliar a concordância entre as respostas dos juízes referentes à DT.

Os cálculos de CVC aplicados nesta pesquisa seguiram as recomendações de Hernandez- Nieto (2002), retificados por Balbinotti (2007) e minuciosamente descritos por Cassepp- Borges (2010). O CVC é baseado na média das respostas dos juízes para cada um dos itens. Assim, é possível calcular o CVC inicial (CVC_i) e CVC corrigido (CVC_c) por item. Ainda, é possível calcular o CVC total (CVC_t) do instrumento para cada um dos três quesitos (CL, PP e RT).

Os coeficientes Kappa de Fleiss, para análise da concordância entre juízes, indicam os níveis de similaridade de percepção dos juízes a respeito de variáveis categóricas, neste caso, nominais (dimensões teóricas). Em um primeiro momento, analisou-se somente a concordância entre juízes, considerando os parâmetros sugeridos por Landis e Koch (1977). Em um segundo momento, verificou-se se as respostas dos juízes estavam de acordo com as definições dos autores ao formularem o instrumento.

Resultados

Etapa 1 - Elaboração do instrumento

A elaboração da primeira versão da Escala de Percepção da Boa Governança em Instituições Esportivas (EPBGE) foi baseada em pressupostos teóricos presentes na literatura da área específica de governança em instituições esportivas - em âmbito internacional (Chappelet & Mrkonjic, 2008; Geeraert, 2015; Henry, Ian; Lee, 2004; Hoye & Cuskelly, 2007; Parent & Hoye, 2018; Geoff Walters & Tacon, 2010) e levando-se em consideração as especificidades e legislações que influenciam a governança do esporte a nível nacional (Lei Geral do Esporte-

9.615/1998- em seu artigo 18 e 18A) e a Cartilha de Governança em Entidades Esportivas. Ainda, os instrumentos de medida de governança desenvolvidos pelo *Sports Governance Observer*, pela Sou do Esporte, e pelo Rating Integra, bem como documentos internacionais de recomendação de boas práticas de governança para entidades esportivas, elaborados pela *UK Sports*⁶ e também pela *Australia Sports Commission*⁷. Conforme a literatura utilizada, os itens da primeira versão da EPBGE foram elaborados de acordo com quatro dimensões da governança: a) Transparência; b) Processo Democrático; c) Prestação de Contas; e d) Responsabilidade Social. Esta primeira versão reúne 43 indicadores, os quais se propõem a medir o quanto as ações das organizações esportivas brasileiras, concernentes às práticas de boa governança, repercutem na percepção de seus *stakeholders*. Os itens da primeira dimensão, Transparência, tratam dos aspectos relativos à adoção de práticas que visem tornar a gestão da instituição transparente, ou seja, a capacidade da instituição esportiva em publicitar documentos que contenham informações de interesse público de forma acessível e democrática (tabela 2).

Os itens da segunda dimensão, Processo Democrático, dizem respeito aos aspectos democráticos da instituição, estando relacionada à participação e representação dos agentes envolvidos com a instituição nos cargos diretivos, a alternância nos cargos de poder e à representação dos agentes que compõem o círculo de atuação da organização (tabela 3).

Na terceira dimensão, Prestação de Contas, estão listados itens referentes à capacidade da instituição em prestar contas dos recursos recebidos aos interessados, tal ação se dá por meio não só da apresentação de relatórios financeiros, mas também por meio da apresentação de documentos que explicitem as diretrizes e as políticas utilizadas para uso dos recursos, resultados decorrentes de suas aplicações e os beneficiados por tais ações (tabela 4).

Tabela 2.

Origem dos itens relativos à dimensão Transparência

Dimensão	Conteúdo resumido do item	Origem
Transparência	acesso a documentos de interesse	Henry e Lee (2007)/ Geeraert (2015)/ Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)
	fácil acesso a documentos	Sou do Esporte (2018)
	objetivos de longo prazo	Geeraert (2015)/ UK Sports (2004) Sou do Esporte(Sou do Esporte, 2018)
	metas de curto/médio prazo	Geeraert (2015) Uk Sports (2004)
	intenções e ações planejadas	Uk Sports (2004) Sou do Esporte (2018)
	relatórios de ações implementadas	Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) Sou do Esporte(Sou do Esporte, 2018)
	diretrizes de distribuição dos recursos financeiros	Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (Sou do Esporte, 2018)
	políticas de remuneração de funcionários/dirigentes	Hoye e Cuskelly (2007) / Sou do Esporte (2018)
	controle de riscos de corrupção	Geeraert (2015)/ Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018)/ Sou do Esporte (2018)
	conflito de interesse	Hoye e Cuskelly (2007) / Sou do Esporte (2018)
	reuniões da assembleia	Geeraert (2015) / Sou do Esporte (2018)
	pauta e ata da assembleia	Geeraert (2015) / Sou do Esporte (2018)

Tabela 3.

Origem dos itens relativos à dimensão Processo Democrático

Dimensão	Conteúdo resumido do item	Origem
Processo Democrático	nomeações são justas/democráticas	Walters, Trenberth e Tacon (2010)
	igualdade de oportunidade para ocupar cargos diretivos	Henry e Lee (2004)
	todos os membros possuem direito a voto	Geeraert (2015) / Sou do Esporte (2018)
	o voto é secreto nas eleições	Geeraert (2015) / Sou do Esporte (2018)
	há peso igualitário de votos	Henry e Lee (2004)
	todas as partes estão representadas nas decisões	Australia Sports Commission (2012)/ Uk Sports(UK Sports, 2004) / Sou do Esporte (2018)
	todas as partes são consultadas na formulação de políticas	Walters, Trenberth e Tacon (2010) / Uk Sports (UK Sports, 2004)
	há rotatividade/alternância no poder	Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)
	é permitido apenas uma reeleição para presidência	Uk Sports (2004) / Sou do Esporte (2018)
	há limite de tempo de mandato	Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)

Tabela 4.

Origem dos itens relativos à dimensão Prestação de Contas

Dimensão	Conteúdo resumido do item	Origem
Prestação de contas	contas passam por auditoria interna	Australia Sports Commission (2012)
	contas passam por auditoria externa	Hoye e Cuskelly(Hoye & Cuskelly, 2007) / Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)

⁶ Disponível em: <https://www.uksport.gov.uk/resources/governance-code>.⁷ Disponível em: <https://www.sportaus.gov.au/governance>.

conselho fiscal é independente	Hoye e Cuskelly (2007)/ Cartilha de Governança em Entidades Esportivas/ Sou do Esporte (2018)
poderes políticos e executivos atuam separadamente	Walters e Tacon (2018) / Taylor e Sullivan (2009)/ Uk Sports / Sou do Esporte (Sou do Esporte, 2018)
há responsabilização de dirigentes em caso de corrupção	Australia Sports Comission (2007)/ Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)
há no conselho membros independentes	Australia Sports Comission (2007)/ Uk Sport (UK Sports, 2004)/ Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)
acesso à descrição das práticas contábeis	Australia Sports Comission (2007) / Geeraert (2015) / Sou do Esporte (2018)
procedimentos públicos de controle contábil	Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)
processo para a aprovação de documentos financeiros	Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018) / Sou do Esporte (2018)
prestação de contas clara, compreensível e concisa	Australia Sports Comission (2007)
acesso a um canal de ouvidoria público	Sou do Esporte (2018)

Por fim, a quarta dimensão, Responsabilidade Social, quando analisada à luz da governança em entidades esportivas, leva em conta a capacidade da instituição em gerir de forma sustentável o esporte em suas diferentes manifestações, garantindo a longevidade da instituição. Esse conceito também abarca questões éticas que guiam as ações da organização na direção do bem-estar social da comunidade que a circunda, preocupando-se com a satisfação de seus *stakeholders* (tabela5).

Assim, a primeira versão da EPBGE possui 43 itens, sendo 12 itens na dimensão Transparência, 10 itens na dimensão Processo Democrático, 11 itens na dimensão Prestação de Contas e 10 itens na dimensão Responsabilidade Social. Os itens da EPBGE foram elaborados para serem respondidos a partir de uma escala de percepção, do tipo Likert, graduada em 5 pontos, indo de (1) “Discordo fortemente” a (5) “Concordo fortemente”.

Etapa 2 - Validação de Conteúdo

O resultado dos Cálculos de Validade de Conteúdo (CVC), obtidos a partir da análise estatística das planilhas, referente às avaliações feitas pelos juízes quanto à Pertinência Teórica (PT), Relevância Prática (RP) e Clareza de Linguagem (CL) são apresentados na tabela 6.

Tabela 5.

Origem dos itens relativos à dimensão Responsabilidade Social

Dimensão	Conteúdo resumido do item	Origem
Responsabilidade Social	projetos desenvolvidos são internamente sustentáveis	Henry e Lee (2004) / Geeraert (2015) / Sou do Esporte (2018)
	preocupação com a satisfação do torcedor	Parent, Narraine & Hoye (2018)
	acesso a um suporte de gestão	Walter, Tacon (2010)
	programa de profissionalização e valorização de árbitros	Sam, Andrew & Gee (2018)
	políticas voltadas a problemas da sociedade (igualdade de gênero, inclusão social, etc.)	Australia Sports Comission (2007)/ UK Sports (A Code for Sports Governance - List of Code Requirements, 2020) (A Code for Sports Governance - List of Code Requirements, 2020b)/ Sou do Esporte (2018)
	política de incentivo ao esporte-estudo e/ou pós-carreira	Australia Sports Comission (2007)/ Sou do Esporte(Sou do Esporte, 2018)
	aproximação com a comunidade	Henry e Lee (2004) / Cartilha de Governança em Entidades Esportivas (2018)
	zelo pela longevidade	Henry e Lee (2004)
	políticas voltadas a problemas do esporte (doping, manipulação de resultados, etc.)	Australia Sports Comission (2007)
	políticas para a promoção da sustentabilidade ambiental	Trendafilova, Babiak, Heinze (2013) / Green Sports Alliance (2021)

Tabela 6.

Índices de Coeficiente de Validade de Conteúdo por item e instrumento completo

Item	Conteúdo resumido do item	CVC		
		PP	RT	CL
1	acesso a documentos de interesse	0,90	0,80	0,90
2	nomeações são justas/democráticas	0,85	0,80	0,80
3	contas passam por auditoria interna	0,85	0,80	0,90
4	projetos desenvolvidos são internamente sustentáveis	0,75	0,80	0,70*
5	fácil acesso a documentos	0,90	0,90	0,85
6	igualdade de oportunidade para ocupar cargos diretivos	0,80	0,85	0,80
7	contas passam por auditoria externa	0,95	0,95	0,99
8	preocupação com satisfação do torcedor	0,75	0,60 [§]	0,80
9	objetivos de longo prazo	0,95	0,95	0,99
10	todos os membros possuem direito a voto	0,95	0,90	0,85
11	conselho fiscal é independente	0,85	0,85	0,90
12	acesso a um suporte de gestão	0,75	0,75	0,70*
13	metas de curto/médio prazo	0,85	0,85	0,99
14	o voto é secreto nas eleições	0,95	0,95	0,95
15	poderes políticos e executivos atuam separadamente	0,85	0,80	0,99
16	programa de profissionalização e valorização de árbitros	0,55 [§]	0,60 [§]	0,75*
17	intenções e ações planejadas	0,90	0,80	0,85
18	há peso igualitário de votos	0,85	0,85	0,85
19	responsabilização de dirigentes em caso de corrupção	0,85	0,85	0,99
20	políticas voltadas a problemas da sociedade (igualdade de gênero, inclusão social, etc.)	0,80	0,80	0,90
21	relatórios de ações implementadas	0,85	0,85	0,99
22	todas as partes estão representadas nas decisões	0,80	0,80	0,75*
23	há no conselho membros independentes	0,80	0,80	0,70*
24	política de incentivo ao esporte-estudo e/ou pós-carreira	0,65 [§]	0,60 [§]	0,65*
25	diretrizes de distribuição dos recursos financeiros	0,80	0,85	0,99

26	todas as partes são consultados na formulação de políticas	0,75	0,75	0,85
27	tenho acesso à descrição das práticas contábeis	0,80	0,80	0,90
28	aproximação da instituição com a comunidade	0,95	0,95	0,99
29	políticas de remuneração de funcionários/dirigentes da instituição	0,85	0,85	0,99
30	há rotatividade/alternância no poder	0,90	0,90	0,85
31	procedimentos públicos de controle contábil	0,70	0,70	0,80
32	zelo por sua longevidade	0,80	0,80	0,80
33	controle de riscos de corrupção	0,85	0,85	0,85
34	é permitida apenas uma reeleição para presidência	0,95	0,95	0,99
35	processo para a aprovação de documentos financeiros	0,90	0,90	0,99
36	políticas voltadas a problemas do esporte (doping, manipulação de resultados, etc.)	0,95	0,95	0,99
37	conflito de interesse	0,85	0,85	0,70*
38	há limite de tempo de mandato	0,95	0,95	0,85
39	prestação de contas clara, compreensível e concisa	0,85	0,85	0,99
40	políticas para a promoção da sustentabilidade ambiental	0,80	0,75	0,95
41	reuniões da assembleia	0,85	0,85	0,90
42	canal de ouvidoria público	0,95	0,95	0,99
43	pauta e ata da assembleia	0,95	0,95	0,99
TOTAL		0,841	0,831	0,881

Legenda: * itens que necessitam revisão; § Itens a serem excluídos.

Conforme observado na tabela 1, os CVC_{PP}, CVC_{RT} e CVC_{CL} para o instrumento completo configuram resultados considerados “satisfatórios” ($CVC > 0,80$), o que, por si, já é um bom indicativo da qualidade da medida e, portanto, da validade do instrumento. Contudo, ainda se faz necessária a análise individual dos itens para cada um dos quesitos a que se propôs medir.

Os quesitos PP e RT foram considerados como imprescindíveis para a consideração de inclusão, e consequente manutenção, de um item no instrumento. Por este motivo, aqueles itens que apresentaram CVC abaixo do considerado aceitável pela literatura ($CVC < 0,70$) foram excluídos do instrumento. A análise indicou que três, dos 43 itens, apresentaram valores inferiores ao almejado. Foram eles: item 8, item 16 e item 24 - ambos da dimensão Responsabilidade Social.

Por sua vez, o quesito Clareza de Linguagem concede aos autores a possibilidade de reformulação e consequente aperfeiçoamento do item. Já desconsiderando os itens previamente excluídos por falta de PP e RT, verificou-se que nenhum dos itens apresentou CVC_{CL} abaixo de 0,7. Mesmo assim, foram consideradas as sugestões dos juízes, incluídas no campo “Observações”, para aqueles (cinco) itens que apresentaram índices inferiores a 0,8.

Por fim, a partir da análise da Dimensionalidade Teórica (DT), realizada com base nos cálculos do coeficiente Kappa de Fleiss, identificou-se um acordo considerado “substancial” ($0,61 < K < 0,80$) para o instrumento completo, ou seja, um acordo importante do ponto de vista científico. Considerando as dimensões individualmente, os coeficientes Kappa variaram de “moderado” ($0,41 < K < 0,60$) a “quase perfeito” ($K > 0,80$), conforme a tabela 7, que apresenta os índices e suas respectivas interpretações.

Não bastando somente a análise da concordância entre juízes, verificou-se o acordo com as definições dos autores ao formularem o instrumento. Foram identificados quatro itens nos quais a maioria dos juízes assinalou uma dimensão teórica diferente da postulada inicialmente. Foram eles:

item 11, item 15, item 23 e item 42 - todos itens da dimensão Prestação de Contas.

Tabela 7.

Coeficientes Kappa de Fleiss para acordo entre juízes no quesito Dimensionalidade Teórica

Dimensão	Kappa de Fleiss	Interpretação*
Transparência	0,78	Substancial
Processo Democrático	0,89	Quase perfeito
Prestação de Contas	0,59	Moderado
Responsabilidade Social	0,64	Substancial
TOTAL	0,65	Substancial

Discussão

Diferentes instrumentos de medida vêm sendo utilizados na análise da governança em organizações esportivas. No contexto internacional, destaca-se o instrumento desenvolvido pelo *Sports Governance Observer* (Geeraert, 2015) o qual avalia a governança a partir de um total de 36 itens, divididos nos mesmos 4 princípios aqui apresentados. O instrumento foi desenvolvido em um consórcio de universidades europeias e tem sido aplicado nos últimos anos em organizações internacionais de gestão do esporte, a fim de medir o nível de governança de cada uma delas, por meio da atribuição de uma nota numérica. Já no contexto de alguns países (como Austrália e Reino Unido), são os próprios governos que avaliam a aplicação de indicadores de governança pelas entidades esportivas, utilizando o atendimento ou não aos critérios estabelecidos para efetivar o repasse de recursos públicos para estas entidades.

Em âmbito nacional, pode-se destacar a iniciativa da Sou do Esporte enquanto ação similar a *Play The Game*, sendo um instrumento de avaliação da governança em confederações esportivas olímpicas brasileiras. Seu instrumento é, atualmente, composto por 156 itens, divididos em 5 dimensões⁸, e que gera também uma nota final para cada entidade avaliada. Outra importante iniciativa no país, foi do Comitê Olímpico Brasileiro, o qual por meio do Programa GET (Gestão, Ética e Transparência), que se dedica a avaliar as práticas de gestão em confederações esportivas brasileiras,

⁸ As dimensões analisadas pelo instrumento da Sou do Esporte são: transparência, prestação de contas, equidade, integridade institucional e modernização.

aliado a um trabalho de consultoria a essas organizações. O ranqueamento das entidades dentro do programa é um dos itens que compõe o rol de indicadores e critérios para recebimento de recursos, o que faz com que o projeto tenha similaridades com os aplicados nos casos acima citados de outros países. Por fim, o Rating Integra, a partir também de um sistema de avaliação, busca oportunizar o aprimoramento de mecanismos de governança e gestão em entidades esportivas brasileiras, classificando-as de acordo com seus desempenhos (Rating Integra, 2022).

No Brasil, os resultados obtidos, tanto por meio da avaliação da Sou do Esporte, quanto do Programa GET, têm apresentado uma evolução nas práticas de boa governança pelas confederações olímpicas brasileiras. Entretanto, vale salientar que em 2018 houve uma atualização na Lei Geral do Esporte, com inclusões nos artigos 18 e 18A desta Lei, que estabelecem itens de governança enquanto fatores indispensáveis para as instituições receberem recursos público (Brasil, 1998). Dessa forma, se faz necessário ponderar se a evolução destas instituições em direção a adoção de práticas de governança é de fato originada pela premissa básica do conceito, ou seja, com o objetivo de trazer maior eficiência à gestão destas organizações e satisfação às demandas de seus *stakeholders*, ou se as mesmas estariam minimamente cumprindo com imposições legais. No caso do instrumento aplicado por meio do Rating Integra, Fender (2022) aponta que gestores de confederações olímpicas brasileiras visualizam impactos positivos provenientes da aplicação do mesmo, no que tange a aspectos relacionados ao aprimoramento dos princípios de governança dentro das entidades.

Dada a importância que os *stakeholders* apresentam para as confederações esportivas (Leopkey & Parent, 2015; Acosta et al., 2022) é necessário se compreender de que maneira as ações dos gestores destas entidades é percebido por estes atores. A satisfação das necessidades dos *stakeholders* (cumprimento de metas, execução de objetivos), é imprescindível para o estabelecimento de uma relação duradoura e profícua tanto para a instituição, quanto para o agente envolvido (Sotiriadou, 2009).

Assim, o instrumento desenvolvido neste estudo busca analisar a boa governança a partir da percepção do *stakeholder*. Este viés não é, em caso algum, adotado pelos instrumentos utilizados atualmente, o que pode contribuir para a suplementação de conhecimentos na área. Trata-se de um instrumento que contempla, de forma concisa (40 itens), a partir dos quatro principais princípios e itens relativos à boa governança, tendo como base, e corroborando com diferentes instrumentos e a literatura especializada.

O instrumento, de uma forma geral, apresenta resultados satisfatórios em termos de clareza de linguagem, pertinência prática e relevância teórica. Neste sentido, cabe levantar hipóteses dos motivos para determinados itens, individualmente, não terem obtido os resultados desejados. Um primeiro ponto que permite reflexões é devido ao fato destes itens pertencerem a uma mesma dimensão - Responsabilidade Social. Pode-se supor que a concepção de parte dos

juízes, com relação à dimensão, seja diferente daquela adotada pelos autores. O conceito de responsabilidade social abrange tanto aspectos econômico-financeiros, quanto legais e éticos. Além disso, entende-se por responsabilidade social o apoio à comunidade em que atua, a promoção do bem-estar de seus colaboradores, fomento da sinergia com parceiros e incremento da satisfação dos clientes e consumidores (Carroll, 1979; Gargioni, 2009; Melo Neto & Froes, 1999). Os itens em questão tratam precisamente da satisfação do torcedor, da profissionalização de árbitros e da educação e pós-carreira de atletas - itens que se enquadram nesta última perspectiva, visto que torcedores, árbitros e atletas podem ser considerados, respectivamente, consumidores, colaboradores e parceiros (membros filiados). Ou seja, são importantes partes interessadas da ampla comunidade de uma organização esportiva.

Quando analisados os resultados referentes à dimensionalidade teórica, ou seja, como os juízes identificam os itens em correspondência aos princípios da boa governança, verifica-se que a dimensão Prestação de Contas é a única que apresenta resultados inferiores ao esperado - concordância considerada “moderada”. Ao realizar uma análise detalhada das respostas dos juízes, é possível identificar que boa parte dos itens inicialmente elaborados como sendo relativos à Prestação de Contas, foram identificados como pertencentes à dimensão Transparência. Pode-se supor que isso se deve ao fato de os conceitos estarem estreitamente relacionados. Como apontado por diferentes autores, estes conceitos podem ser entendidos como partes correspondentes e interrelacionados, quando analisados sob à luz da governança, pois, para que haja transparência em uma organização, é necessário que a mesma preste contas de suas ações, assim como, para que tal prestação de contas torne-se pública e acessível, é necessário que se tenha transparência (Hood, 2010; Margetts et al., 2010). Sendo assim, ao se pensar em uma avaliação dos itens pela perspectiva de seus *stakeholders*, é compreensível que os conceitos possam ser indissociáveis. Esta acaba sendo uma das limitações do coeficiente Kappa de Fleiss, que limita a capacidade de se capturar nuances dos diferentes conceitos, reduzindo a avaliação a uma situação binária — escolha (teoricamente) “correta” ou “incorreta”.

Quanto à interpretação dos resultados referentes ao coeficiente Kappa de Fleiss, é importante ressaltar que o cálculo relativo ao resultado do instrumento completo leva em consideração o número total de itens, desconsiderando eventuais diferenças no número de itens por dimensão. No caso da EPBGE, as dimensões Transparência, com 12 itens e avaliada como “concordância substancial”, e Prestação de Contas, com 11 itens e avaliada como “concordância moderada”, possuem um peso maior sobre o Kappa total, em detrimento da dimensão Responsabilidade Social, com 10 itens no instrumento e avaliada como “concordância quase perfeita”. Este fato pode ter gerado uma redução no valor do Kappa total, sendo também uma limitação da escolha metodológica. Por se tratar de uma primeira versão (ainda

experimental), a escala ainda não foi utilizada com o público-alvo. Portanto, novos estudos e revisões devem ser realizados constante e sistematicamente. A efetiva aplicação da escala em questão permitirá a apresentação de novas evidências de validade do instrumento, como com relação à sua estrutura interna, estabilidade do modelo e fidedignidade. É fundamental salientar três importantes (de)limitações do estudo: a) a área relativa aos estudos da governança esportiva é bastante extensa e dinâmica, sendo assim, o estudo aqui proposto se dedica a analisar os princípios relativos aos aspectos organizacionais que tangenciam a governança, não sendo possível, a partir dos itens formulados, avaliar as variáveis associadas aos aspectos da governança sistêmica e política dessas organizações; b) o instrumento visa avaliar a percepção dos *stakeholders*, não medindo concretamente as práticas de governança da organização, o que pode tornar o resultado dependente da relação e proximidade do *stakeholder* com a organização, do quão este *stakeholder* é impactado pelas práticas de boa governança e da efetiva comunicação por parte da organização; c) os itens da escala foram formulados tendo como referência confederações esportivas, sendo assim, a aplicação do instrumento a outras organizações, como clubes esportivos, é condicionada às devidas adequações ao contexto, com o cuidado de se seguir os procedimentos recomendados pela literatura na elaboração destes itens e sujeitos à redução dos índices de validade do instrumento.

Conclusões

Após a análise dos juízes, a Escala de Percepção da Boa Governança em Instituições Esportivas (EPBGE) foi reduzida de 43 para 40 itens. As dimensões Transparência, Processo Democrático e Prestação de Contas mantiveram o número inicial de indicadores - 12, 10 e 11, respectivamente. Já a dimensão Responsabilidade Social passou de 10 indicadores para 7, com a exclusão daqueles itens identificados como de baixa Relevância Teórica e/ou Pertinência Prática. Considerando esta nova versão, pode-se afirmar que a EPBGE é definitivamente clara, pertinente e possui relevância teórica, segundo a avaliação dos juízes.

A escala proposta poderá ser aplicada a *stakeholders* de confederações esportivas brasileiras, para que se obtenha, então, uma avaliação da percepção das boas práticas de governança adotadas por estas instituições, pelo seus *stakeholders*. Diante do panorama apresentado, este inédito instrumento pode contribuir com a temática da governança em instituições esportivas, na medida em que pode melhor explicar como os *stakeholders* destas instituições visualizam a prática da governança adotada pelas mesmas. Considerando a alta complexidade de fatores que envolvem a gestão destas instituições, bem como os inúmeros fatores que permeiam o desenvolvimento do esporte como um todo, é importante ressaltar, que este trabalho se preocupou em colaborar não só com os profissionais que gerem o esporte no país, mas também com a contrapartida recebida pelos principais agen-

tes ligados a estas instituições, e que possuem relações interdependentes com os resultados alcançados por elas.

Por fim, novos estudos devem seguir apresentando evidências de validade da EPBGE, especialmente a partir da sua aplicação à população-alvo. Com isso, entende-se como necessária a realização de estudos fatoriais e verificação da fidedignidade, a fim de se verificar a estrutura interna da escala (análises fatoriais exploratórias), a adequação desta estrutura aos dados coletados (análises fatoriais confirmatórias) e a consistência interna da escala e de suas dimensões (fidedignidade).

Referências

- Australia Sports Comission. (2012). Sports Governance Principles.
- Balbinotti, M. A. A., Benetti, C., & Terra, P. R. S. (2007). Translation and validation of the Graham-Harvey survey for the Brazilian context. *International Journal of Managerial Finance*, 3(1), 26–48. <https://doi.org/10.1108/17439130710721644>
- Brasil. (1998). Lei Geral do Esporte.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management*, 1.
- CASSEPP-BORGES, Vicente; BALBINOTTI, Marcos A.; TEODORO, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In L. PASQUALI & E. Al (Eds.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (pp. 506–520). Artme.
- Chappelet, J., & Kübler-mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System*. Routledge.
- Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (1st ed., p. 456). Edward Elgar Publisher.
- Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2008). Existing Governance Principles in Sport: A Review of Published Literature. 1–18.
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 76(5), 378–382.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., Mason, D. S., Friedman, M. T., Parent, M. M., & Building, D. S. M. (2008). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory Building a Framework for Issues Management in Sport Through Stakeholder Theory. *European Sport Management Quarterly* ISSN:, 4742. <https://doi.org/10.1080/16184740408737475>
- Gardiner, S., Parry, J., & Robinson, S. (2017). Integrity

- and the corruption debate in sport: where is the integrity? *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 6–23.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1259246>
- Gargioni, P. C. (2009). Marco Conceitual para a Responsabilidade Corporativa. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Geeraert, A. (2015). Sports Governance Observer. October, 216.
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy*, 6(3), 281–306.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>
- Green Sports Alliance. (2021). Green Sports. <https://greensportsalliance.org/>
- Harris, S. J., Metzger, M. M., & Duening, T. N. (2020). Innovation in national governing bodies of sport: investigating dynamic capabilities that drive growth. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1725090>
- Henry, Ian; Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In *Informatics in Primary Care* (Vol. 13, Issue 3, p. 231).
- Hernandez-Nieto, R. (2002). Contributions to statistical analysis. Universidade de Los Andes.
- Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? *West European Politics*, 33(5), 989–1009.
<https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486122>
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board-Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations. *Sport Management Review*, 6(1), 53–73.
[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(03\)70053-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(03)70053-9)
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). Sport governance. In *Sport Governance*.
<https://doi.org/10.4324/9780080466965>
- Landis, J., & Koch, G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2015). Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the Olympic Games. *Annals of Leisure Research*, 18(4), 528–548.
<https://doi.org/10.1080/11745398.2015.1092388>
- Margetts, H., 6, P., & Hood, C. (2010). Modernization Dreams and Public Policy Reform. In *Paradoxes of Modernization: Unintended Consequences of Public Policy Reform* (p. 250). Oxford.
- Meier, H. E., Mutz, M., Glathe, J., Jetzke, M., & Hölzen, M. (2021). Politicization of a Contested Mega Event: The 2018 FIFA World Cup on Twitter. *Communication and Sport*, 9(5), 785–810.
<https://doi.org/10.1177/2167479519892579>
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (1999). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. *Qualitymark*.
- Mezzadri, F. M., Hass, L., Costa Neto, R. da, & Santos, T. de O. (2018). Cartilha de Governança em Entidades Esportivas- Lei 9.615/98.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 1–23.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>
- 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).
<https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A New Era for Governance Structures and Processes in Canadian National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555–566.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Pasquali, L. (2010). Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas. *Artmed*.
- Ramos Acosta, J., Arias Castaño, A. M., Gómez Solano, J. H., Ordoñez Saavedra, N., & Carrillo Barbosa, R. L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas (Governance and legitimacy in Colombian sports federations). *Retos*, 45.
<https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. In *Managing Leisure* (Vol. 16, Issue 2, pp. 108–127).
<https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Sotiriadou, K. P. (2009). Sport in Society The Australian sport system and its stakeholders : development of cooperative relationships. 0437.
<https://doi.org/10.1080/17430430903053067>
- Sou do Esporte. (2018). IV Prêmio Sou do Esporte ANÁLISE DA GOVERNANÇA NAS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS DO BRASIL.
- Tacon, R., Walters, G., & Cornforth, C. (2017). Accountability in Nonprofit Governance: A Process-Based Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 685–704.
<https://doi.org/10.1177/0899764017691637>
- Taylor, M., & O'Sullivan, N. (2009). How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An exploratory study of board structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 681–693.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00767.x>
- Thompson, A., & Parent, M. M. (2020). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport Management Review*, 2019.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.005>
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>
- UK Sports. (2004). UK Sport 2004 Good governance: a

- guide for national governing bodies of sport.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566–586. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>
- Walters, G., Tacon, R., Walters, G., & Tacon, R. (2018). The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK WALTERS, G. et al. The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK The ‘cod. 4742. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1418405>
- Walters, G., Trenberth, L., & Tacon, R. (2010). Good Governance in Sport : A Survey of UK National Governing Bodies of Sport. April, 52.
- Winand, M., Anagnostopoulos, C., Abeza, G., & Batuev, M. (2019). Research Handbook on Sport Governance. March. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279–307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>

Datos de los/as autores/as:

Sabrina Furtado
Gabriel Henrique Treter Gonçalves
Fernando Marinho Mezzadri

sabrina_mfurtado@hotmail.com
gabriel.goncalves@udesc.br
mezzadri@ufpr.br

Autor/a
Autor/a
Autor/a