

**A Gestão do Esporte nos Municípios de Santa Catarina: Um panorama da estrutura de governança às políticas públicas****Sport Management at the municipalities of the state of Santa Catarina: an outlook of the structure of its governance and public policies****La Gestión Deportiva en los municipios del estado de Santa Catarina: panorama de la estructura de su gobernanza y políticas públicas****Sabrina Furtado**

Loughborough University
sabrina_mfurtado@hotmail.com

Joao Victor Moretti de Souza

Universidade Federal do Paraná
joao.moretti@ufpr.br

Fernando Marinho Mezzadri

Universidade Federal do Paraná
mezzadri@ufpr.br

Resumo

A análise acerca das políticas esportivas desenvolvidas no nível dos municípios brasileiros ainda é escassa. Tal lacuna é preocupante, considerando-se a relevância de tais políticas para compreensão do panorama de desenvolvimento esportivo do país. Além disso, é importante conhecer os arranjos administrativos que propiciam a entrega do serviço esportivo à comunidade, a estrutura e os grupos de interesse ligados ao desenvolvimento das políticas públicas, além das predisposições políticas e culturais da área. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi o de levantar, catalogar e analisar dados relacionados à gestão do esporte nos municípios do estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados através do Instrumento de Pesquisa de Gestão do Esporte nos Estados e Municípios (GEEM), possuindo 270 questões, divididas em seis pilares: Dados da entidade; governança, recursos humanos, política para o esporte, infraestrutura esportiva e cultura esportiva. Os gestores dos 295 municípios do estado de Santa Catarina receberam acesso ao sistema, no site do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), e responderam o instrumento de maneira online. Os dados foram tratados de maneira quantitativa, nos softwares Excel e Power BI. Participaram do estudo 171 municípios. No que concerne aos itens relativos à governança destas entidades, os resultados apontam uma

fragilidade profunda desses órgãos ao endereçarem princípios de boa governança. Itens relativos à transparência, como publicação de documentos, aos processos democráticos, como a não existência de conselho para o esporte, a equidade e diversidade dos gestores de maior nível hierárquico apresentam resultados que evidenciam práticas falhas ou inexistentes. Já no que diz respeito ao planejamento, efetivação e avaliação da política municipal de esporte, um percentual considerável de municípios não possui documento balizador da política esportiva local. Com relação aos níveis de atendimento, foi possível observar o foco do esporte para toda vida. Na implementação das ações, nota-se um baixo percentual de ações para pessoas com deficiência. A avaliação da política de esporte foi também um item que apresentou escassos índices de prática nos municípios. De maneira geral, os dados apontam para um nível de governança baixo dentro da gestão do esporte nos municípios, princípios de transparência, prestação de contas e processos democráticos precisam ser ampliados. Tais achados podem subsidiar futuras pesquisas na área que dialoguem com as teorias sobre a gestão de políticas públicas de esporte, buscando traçar metodologias aplicáveis às diferentes realidades encontradas. A aglutinação e análise dos dados pode favorecer a formulação de políticas públicas de esporte mais efetivas, buscando valor social para a comunidade onde é desenvolvida.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Gestão do Esporte. Governança

Abstract

The analysis of sports policies implemented at the municipalities level in Brazil, is still scarce. This gap is concerning, considering the relevance of these policies for understanding the panorama of sports development in the territory. Furthermore, it is important to understand the administrative arrangements that facilitate the delivery of sports services to the community, the structure, and the stakeholders linked to the development of public policies, as well as the political and cultural predispositions of the area. Thus, the present study aimed to collect and analyze data related to sports management in the municipalities of the state of Santa Catarina (Brazil). Data were collected through the Sports Management Research Instrument in States and Municipalities (GEEM), which has 270 questions divided into six pillars: general organization data; governance, human resources, sports policy, sports infrastructure, and sports culture. The managers of the 295 municipalities in the state of Santa Catarina received access to the system on the Sports Intelligence Research Institute (IPIE) website and answered the instrument online. The data were treated quantitatively using Excel and Power BI software. The study included 171 municipalities. Regarding items related to the governance of these entities, the results point to a profound weakness of these bodies when addressing principles of good governance. Items relating to transparency, such as the publication of documents, democratic processes, such as the non-existence of a sports council, and equity and diversity of managers at the highest hierarchical level present results that highlight flawed or non-existent practices. Regarding the planning, implementing, and evaluating municipal sports policy, a considerable percentage of municipalities do not have a document guiding local sports policy. Regarding service levels, it was possible to observe a focus on sport for life. When implementing actions, there is a low percentage of actions for people with disabilities. The evaluation of sports policy was also an item that showed few levels of practice in the municipalities. In general, the data points to a low level of governance within sport management in municipalities, principles of transparency, accountability, and democratic processes need to be expanded. Such findings can support future research in the area that dialogues with theories on the management of public sports policies, seeking to outline methodologies applicable to the different realities encountered. The

aggregation and analysis of data can favour the formulation of more effective public sports policies, seeking social value for the community where it is developed.

Keywords: Public Policies. Sports Management. Governance.

Resumen

En cuanto a los ítems relacionados con el gobierno de estas entidades, los resultados apuntan a una profunda debilidad de estos órganos a la hora de abordar los principios de buen gobierno. Elementos relacionados con la transparencia, como la publicación de documentos, los procesos democráticos, como la inexistencia de un consejo deportivo, la equidad y la diversidad de directivos al más alto nivel jerárquico presentan resultados que resaltan prácticas defectuosas o inexistentes. En cuanto a la planificación, implementación y evaluación de la política deportiva municipal, un porcentaje considerable de municipios no cuenta con un documento que oriente la política deportiva local. En cuanto a los niveles de servicio, se pudo observar un enfoque en el deporte para la vida. A la hora de implementar acciones, existe un bajo porcentaje de acciones dirigidas a personas con discapacidad. La evaluación de la política deportiva también fue un ítem que mostró pocos niveles de práctica en los municipios. En general, los datos apuntan a un bajo nivel de gobernanza en la gestión deportiva en los municipios; es necesario ampliar los principios de transparencia, rendición de cuentas y procesos democráticos. Tales hallazgos pueden sustentar futuras investigaciones en el área que dialogen con teorías sobre la gestión de políticas públicas deportivas, buscando delinear metodologías aplicables a las diferentes realidades encontradas. La agregación y análisis de datos puede favorecer la formulación de políticas públicas deportivas más efectivas, buscando valor social para la comunidad donde se desarrolla.

Palabras clave: Políticas Públicas. Gestión Deportiva. Gobernanza.

Introdução

A provisão de serviços esportivos pelo poder público no Brasil perpassa as diferentes esferas administrativas do país, bem como tangência e colabora com diferentes tipos de organizações. Nesse contexto, permeado por múltiplos atores, as políticas de desenvolvimento esportivo acabam por serem um elemento complexo de análise, pautados por discussões multifacetadas e amparadas por diferentes teorias.

No que tange às discussões alicerçadas no campo da gestão pública de esporte no país, há um campo científico que nas últimas décadas tem se debruçado a discutir as políticas nacionais, sejam elas relativas a organizações e a estruturação das políticas de alto rendimento (Castro et al., 2004; Mazzei et al., 2014; Silva et al., 2020), ou as ações desenvolvidas no contexto do esporte de participação e educacional (Carneiro et al., 2021; Filho & Francisco, 2019; Santos et al., 2019). Ainda é possível localizar estudos que discutem as relações políticas e legais da estrutura esportiva (Canan et al., 2018; de Castro et al., 2019; Matias et al., 2015), e estudos sobre o financiamento público para área no país (Carneiro, 2018; de Castro et al., 2018; Furtado et al., 2016). Tais estudos, de maneira geral, englobam discussões que endereçam problemáticas do campo em nível nacional. Ao derivarmos essa estrutura para as demais esferas governamentais, como os estados e os municípios, essa produção acadêmica é escassa (Mezzadri et al., 2020). É possível verificar que em grande parte, os estudos que podem ser encontrados retratam estudos de caso, com análises pontuais sobre alguns (poucos) municípios, ou então, estudos que buscam discutir projetos e ações específicas novamente em formatos de estudos de caso (Ordonhes et al., 2024). Alguns estudos buscam endereçar discussões relativas aos níveis de práticas esportivas ofertados, ou então ao direcionamento dos recursos financeiros relativos à área (Micaliski et al., 2023).

Tais discussões são relevantes e imprescindíveis para que o campo esportivo possa avançar, de maneira local, regional e federal no país. Entretanto, é necessário que discussões e análises sistemáticas acerca dos diversos domínios relativos à gestão do esporte sejam desenvolvidos, para que de fato o impacto e os reflexos gerados pelo desenvolvimento de políticas públicas de esporte sejam de fato entendido, e então aprimorado (Filho & Francisco, 2019; Santos et al., 2019).

Para tanto, se faz necessário o acesso e a análise de informações claras e objetivas sobre os processos de planejamento, operacionalização, avaliação das políticas públicas, bem sobre o contexto no qual estas estão inseridas (Houlihan, 2005). Ou seja, é necessário compreender o campo também nos domínios relativos aos recursos humanos envolvidos, as ferramentas de governança aplicadas, ao público atendido e infraestrutura disponível para que tais políticas sejam implementadas. Além disso, é importante conhecer os arranjos administrativos que propiciam a entrega do serviço esportivo à comunidade (como a distribuição das funções, formas de controle e tomada de decisão dentro das organizações), a estrutura e os grupos de interesse ligados ao desenvolvimento das políticas públicas, além das predisposições políticas e culturais da área (Houlihan, 2005).

Tomando como base a conjuntura apresentada acima, uma indagação pertinente emerge: de que forma a gestão do esporte é estruturada em nível municipal? Dessa forma, o objetivo do presente ensaio foi o de coletar, sistematizar e analisar os dados relacionados à gestão e a governança do esporte nos municípios catarinenses.

Procedimentos Metodológicos

Instrumentos e coleta de dados

Os dados foram coletados através do Instrumento de Pesquisa de Gestão do Esporte nos Estados e Municípios (GEEM), proposto e validado por Mezzadri et al (2020), possuindo 270 questões, divididas em seis pilares: Dados da entidade; governança, recursos humanos, política para o esporte, infraestrutura esportiva e cultura esportiva.

O instrumento GEEM foi aplicado em parceria com o governo estadual, por meio de um termo de cooperação firmado entre a Fundação Catarinense de Esporte (FESPORTE) e a Universidade do Estado do Paraná, em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados entre 2020 e 2022.

Análise de dados

No caso do presente estudo, os gestores dos 295 municípios do estado de Santa Catarina receberam acesso ao sistema, no site do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), e responderam o instrumento de maneira online. Do total dos municípios, 55% responderam ao questionário de maneira completa ou parcial. Foram considerados os dados das seis dimensões do instrumento, gerando assim uma visão geral da gestão esportiva municipal no estado. Os dados foram tratados de maneira quantitativa, nos softwares Excel e Power BI (Moretti de Souza et al., 2024).

No presente recorte, foram apresentados dados relativos à natureza das entidades, questões de governança e ferramentas de gestão, atendimento à população e cultura esportiva, além das instalações administradas pelo ente municipal

Resultados e Discussão

Do total dos 295 municípios convidados a participar do estudo, 31% responderam completamente o instrumento e outros 24% responderam o mesmo de forma parcial. Embora o estudo tenha tido apoio e incentivo do governo estadual para a participação dos gestores municipais, evidencia-se através destes números a baixa adesão dos gestores. Fatores que

contribuem para esse dado, de acordo com relatos dos próprios gestores são: falta de recursos humanos disponíveis para alocar tempo na participação do estudo, alta rotatividade dos cargos de liderança na gestão nas entidades, escassez de dados disponíveis para responder aos elementos constantes na pesquisa.

No que concerne ao pilar dados da entidade, verificou-se que a maioria delas são caracterizadas como secretarias (42%), no entanto, apenas 11,95% são órgãos exclusivamente voltados ao esporte. Nesse sentido, embora a área aparente possuir certa institucionalização dentro do aparato da gestão pública, a legitimação do esporte, lazer e atividade física enquanto uma área própria e autônoma que atua na prospecção de financiamento, suporte de políticas e provida de uma governança estruturada (Robertson et al., 2022) ainda está distante para a grande maioria dos municípios.

No item governança, cerca de 80% dos órgãos não possuem site próprio para divulgação de informações relativas às ações, projetos e demais atos. Entretanto as mídias digitais, e em especial o Facebook, são amplamente utilizadas (utilizadas por 124 órgãos). A falta de um sítio eletrônico para a disponibilização de informações relativas ao órgão impacta diretamente na capacidade desta de apresentar bons índices de transparência em sua gestão (Duval, 2018). Dentre os elementos básicos ligados ao princípio da transparência estão a disponibilização e a facilidade de acesso a dados e informações. Comprometendo o princípio da transparência, por consequência estas entidades também comprometem outro pilar básico de governança: prestação de contas (Hood, 2010).

No que tange as questões relativas à sustentabilidade organizacional dessas entidades, a maioria não conta com plano de desenvolvimento institucional (62,79%) nem com mapa estratégico (73,68%), o que impacta no desenvolvimento de ações de médio e longo prazo (Mehta, 2018; Zwart & Gilligan, 2009). Tal indicador pode estar atrelado ao fato citado acima, quanto à alta rotatividade dos cargos de liderança destas entidades. Ou seja, a falta de uma liderança estável, impacta na capacidade de planejamento a longo prazo para políticas municipais de esporte, no caso das entidades aqui analisadas. Entretanto, é válido citar que 70,68% dos municípios possuem um plano de ações definido no curto prazo.

Ao se analisar questões relativas às estruturas de poder e tomada de decisão nos municípios, constatou-se que 75% dos municípios não possuem um conselho municipal de esportes (ou qualquer outro órgão deliberativo ou consultivo). Tal dado reforça uma vez mais o impacto negativo que a alta rotatividade nos cargos de liderança apresenta, bem como a fragilidade dos processos democráticos dentro destas entidades (Lachance, 2023; Soares et al., 2010). Ainda dentro de indicadores relativos à governança, outro dado que afeta negativamente o tema diz respeito aos recursos humanos ligados à liderança das entidades. Os gestores de maior nível hierárquico são predominantemente do sexo masculino (83,58%), demonstrando um baixo nível de equidade

quanto ao gênero. Tal dado, ainda que reflita um problemático índice de governança, corrobora com achados de estudos em outros domínios da gestão esportiva (Ramos Acosta et al., 2022)

No que diz respeito aos dados de planejamento, efetivação e avaliação das políticas municipais de esporte, constatou-se que apenas 66,15% das entidades possuem um documento balizador da política esportiva local que apresenta princípios norteadores para as mesmas. No que tange ao direcionamento dos recursos financeiros, a área prioritária, de acordo com os gestores, é o “esporte para toda a vida”. Ainda, quando perguntados sobre quais fatores influenciam a tomada de decisão quanto a esse direcionamento, os mesmos afirmam que são os profissionais ligados a área e a comunidade as principais influências para tal. No item de planejamento, a cultura/vocação esportiva aparece como maior item influenciador, seguido por demandas da comunidade. Com relação aos níveis de atendimento, foi possível observar foco para o esporte para toda a vida, o que corrobora com a afirmação acerca da destinação dos recursos financeiros.

Resultados expressivos, pelo seu peso negativo quanto a política municipal de esporte, foram encontrados no que tange a oferta de atividades físicas e esportivas para pessoas com deficiência. Nos três níveis de atendimento (formação esportiva, excelência esportiva e esporte para toda a vida), cerca de 70% dos municípios não apresentam ações relativas à atividade física e esportiva para essa população. Para aqueles municípios que possuem alguma ação nesse sentido (cerca de menos de 30%), a distribuição dentre as modalidades paradesportivas está concentrada em apenas cinco delas (atletismo, bocha, futebol de 5, futebol de 7 e tênis de mesa), ofertadas prioritariamente no nível esporte para toda a vida. A participação de pessoas com deficiência em atividades físicas e esportivas é um direito assegurado por lei (BRASIL, 2015) e a desassistência por parte do poder público em ofertar tal direito impõe a essa população mais uma barreira (Mendes et al., 2022). Tal fato ainda pode ser agravado ao analisarmos demais estudos que evidenciam a priorização de políticas esportivas voltadas a excelência esportiva no domínio federal (Furtado et al., 2019)

Verificou-se por fim que a avaliação da política de esporte ocorre em apenas em 30,17% dos municípios. Tal dado reitera de maneira preocupante a fragilidade do ciclo das políticas públicas de esporte nos municípios. A avaliação é item indispensável para qualquer política pública, deve ser incluída já na etapa de planejamento dessa política, e ser metodicamente formulada para que possa fornecer respostas e parâmetros que possibilitem aos gestores avaliarem a o sucesso ou o fracasso de tal política em causar mudanças nas condições prévias para a população alvo (Arretche, 2013; Figueiredo, 1986).

Ressalta-se que a discussão aqui apresentada representa um recorte limitado, devido à falta de adesão no estado pesquisado, por parte dos municípios. Embora assumamos que a realidade dos demais entes possam estar alinhada com os dados aqui retratados, se faz necessário ampliar a participação e coleta de dados em mais órgãos de gestão do esporte de Santa Catarina. Também se faz necessário frisar a limitação quanto a discussão dos dados aqui apresentados, devido sua extensão e permeabilidade em diversos campos da gestão esportiva. Sugere-se que estudos

aplicados aos diferentes campos sejam conduzidos, a fim de aprofundar as discussões em cada uma das áreas apresentadas na introdução do presente trabalho.

Considerações finais

Os dados apontam para um nível de governança baixo dentro da gestão do esporte nos municípios catarinenses. Princípios de transparência, prestação de contas e processos democráticos quando (raramente) presentes, são embrionários e frágeis. A vasta maioria dos municípios pesquisados não conta com conselho municipal de esporte, tampouco com documento balizador de políticas de esporte. Tais itens são primordiais para o aprimoramento da área esportiva, bem como para a execução de políticas mais efetivas. Itens como a pouca oferta de atividades físicas e esportivas para pessoas com deficiência precisam ser endereçados de maneira sistemática e sustentável. Notou-se que a maioria dos municípios não realiza avaliação das políticas executadas, outro ponto que reflete a fragilidade da área. Implicações teóricas e práticas: Os dados podem subsidiar pesquisas na área que dialoguem com as teorias sobre a gestão de políticas públicas de esporte, buscando traçar metodologias aplicáveis às diferentes realidades encontradas. A aglutinação e análise dos dados pode favorecer a formulação de políticas públicas de esporte mais efetivas, buscando valor social para a comunidade onde é desenvolvida. Disponibilizar estas informações aos gestores pode auxiliá-los no processo de tomada de decisão acerca do planejamento esportivo, maximizando o uso dos recursos disponíveis, neutralizando barreiras ou minimizando possíveis fragilidades. Sugere-se ainda que mais estudos sejam delineados, buscando ampliar a discussão dos dados apresentados e avançar na proposição de soluções aplicadas.

Referências Bibliográficas

- Arretche, M. T. (2013). Trends in the study of public policy evaluation. *Revista Critica de Sociologia e Política*, 1(1), 126–133.
- De Castro, S. B. E.; Poffo, B. N.; De Souza, D. L. Financing of high-performance sports in Brazil: “Brazil in high-performance sports” program” (2004-2011). *Revista brasileira de ciência e movimento*, v. 24, n. 3, p. 146-157, 2016.
- Canan, F., Rojo Junior, J. R., & Starepravo, F. A. (2018). Considerations on the Relationship Between the State and Sports Confederations. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 26(1), 156–166. <https://doi.org/10.18511/rbcm.v26i1.8434>
- Carneiro, F. H. S. (2018). *The financing of sport in Brazil: aspects of state action in the Lula and Dilma governments*. 1–385. Tese.

- Carneiro, F. H. S., Athayde, P. F. A., & Mascarenhas, F. (2021). The participation of federated entities in financing sport and leisure in Brazil. *Podium Sport Leisure and Tourism Review*, 10(1), 163–186. <https://doi.org/10.5585/podium.v10i1.17786>
- De Castro, S. B. E., Milani, F. G., dos Santos, T. O., Starepravo, F. A., & Mezzadri, F. M. (2019). Parliamentarians of Paraná and the allocation of budgetary amendments in sport. *Journal of Physical Education (Maringá)*, 30(1). <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v30i1.3072>
- De Castro, S. B. E., Starepravo, F. A., & de Souza, D. L. (2018). Program “sport and leisure of the city”: An analysis of its budget composition (2004-2011). *Movimento*, 24(2), 383–398. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.64954>
- Duval, A. (2018). *The rules of the game : The need for transparency in sports governance The rules of the game. January 2015*, 2016–2019.
- Estatuto Da Pessoa Com Deficiencia , LEI N° 13.146, DE 6 DE JULHO DE 2015. (2015).
- Figueiredo, M. F. A. M. C. (1986). Political assessment and policy evaluation: a theoretical framework. *Institute of Economic Studies*, 15.
- Filho, S., & Francisco, M. (2019). *Right to sport and leisure: A public policy proposal for municipalities. In: XIII Congreso Argentino y VIII Latinoamericano de Educación Física y Ciencias (Ensenada, 30 de septiembre al 4 de octubre de 2019)*
- Furtado, S., May Effting, E. R., Barboza Eiras de Castro, S., & Lange de Souza, D. (2016). Sport financing in Santa Catarina: the case of FUNDESPORTE in 2011 and 2012. *Motrivivência*, 28(47), 145. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2016v28n47p145>
- Furtado, S., Trindade, N. V., & Mezzadri, F. M. (2019). The Brazilian paralympic committee as a civil society organization of public interest. *Movimento*, 25(1). <https://doi.org/10.22456/1982-8918.92201>
- 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>
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport policy: Developing a framework for analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163–185. <https://doi.org/10.1177/1012690205057193>
- Lachance, E. L. (2023). Learning How to Make Decisions in a Nonprofit Sport Organization: An Application of Strategic Decision-Making Theory. *Case Studies in Sport Management*, 12(1), 1–5. <https://doi.org/10.1123/cssm.2022-0019>

- Matias, W. B., Athayde, P. F., Húngaro, E. M., & Mascarenhas, F. (2015). The Tax Incentive Law and the (Non) Right to Sports in Brazil. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 21(1), 95. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.46419>
- Mazzei, L. C., Bastos, F. da C., Bohme, M. T. S., & Bosscher, V. De. (2014). High-performance sport policy in Brazil: Analysis of the investment strategy in Olympic confederations. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 14(2). <https://doi.org/10.5628/rpcd.14.02.58>
- Mehta, R. (2018). *The future of sports governance : Will sport sustain its traditional model of autonomy ?* 1–11.
- Mendes, M. de M., Silva, G. de P. A., & Costa, L. A. (2022). Public sports and leisure policy for people with disabilities_ a gap between legal guarantees and the materiality of the rig. *Revista Do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer*, 23(3), 1–29.
- Mezzadri, F. M., Lise, N. S., Maoski, A. P. C. B., de Castro, S. B. E., & Santos, T. O. (2020). Sports management in states and municipalities (GEEM): presentation of a tool aimed at Sports Intelligence in Brazil. *Research, Society and Development*, 9.
- Micaliski, E. L., Radtke Junior, C. H. ., Hertes, A., Ordonhes, M. T., Figuerôa, K. M., & Cavichiolli, F. R. (2024). 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>
- Moretti de Souza, J., Furtado, S., Cavichiolli, F., & Mezzadri, F. (2024). Use Of Business Intelligence In Sport Management: The IPIE Reports. *Revista Intercontinental De Gestão Desportiva-Rigd*, 14(1). <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v14i1e110087>
- Ordonhes, M. T., Zamboni, K. J., Souza, J. V. M. de, Mezzadri, F. M., & Cavichiolli, F. R. (2024). Community participation in the development of sports policies in the state of Paraná. *Revista Brasileira De Atividade Física & Saúde*, 29, 1–11. <https://doi.org/10.12820/rbafs.29e0339>
- 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>

- Robertson, J., Dowling, M., Washington, M., Leopkey, B., Ellis, D. L., & Smith, L. (2022). Institutional Theory in Sport: A Scoping Review. In *Journal of Sport Management* (Vol. 36, Issue 5, pp. 459–472). Human Kinetics Publishers Inc. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179>
- Santos, E. S. dos, Milani, F. G., Reverdito, R. S., & Starepravo, F. A. (2019). The Financing of Sports and Leisure by Municipalities in the State of Mato Grosso from 2005 to 2008. *LICERE - Revista Do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer*, 22(1), 49–68. <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2019.12311>
- Silva, D. S., Silvestre, B. M., & da Silva, J. V. P. (2020). Evaluation of public sports policies: the case of the Plano Brasil Medalhas 2016. *Revista Brasileira de Ciencias Do Esporte*, 42. <https://doi.org/10.1590/rbce.42.2019.075>
- Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political factors in the decision-making process in voluntary sports associations. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 5–29. <https://doi.org/10.1080/16184740903554033>
- Zwart, F., & Gilligan, G. (2009). Sustainable Governance in Sporting Organisations. In P. Rodriguez (Ed.), *Social Responsibility and Sustainability in Sports* (pp. 165–227).

Recebido em: Julho, 2024
Aprovado em: Outubro, 2024

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
