

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**FÁBIO DIAS BRITO**

**GOVERNANÇA NO ESPORTE: A EFETIVIDADE DE INICIATIVAS DE COMBATE  
À CORRUPÇÃO PELA ÓTICA DE ATLETAS E TÉCNICOS DE ATLETISMO**

**São Paulo**

**2015**

**Fábio Dias Brito**

**GOVERNANÇA NO ESPORTE: A EFETIVIDADE DE INICIATIVAS DE COMBATE  
À CORRUPÇÃO PELA ÓTICA DE ATLETAS E TÉCNICOS DE ATLETISMO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO -  
GESTÃO DO ESPORTE DA UNIVERSIDADE NOVE DE  
JULHO – UNINOVE, COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE **MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DO ESPORTE.**

ORIENTADOR: PROF. DR. JÚLIO ARAÚJO CARNEIRO  
DA CUNHA

**São Paulo**

**2015**

Brito, Fábio dias.

Governança no esporte: a efetividade de iniciativas de combate à corrupção pela ótica de atletas e técnicos de atletismo./ Fábio Dias Brito. 2016.

138 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha.

1. Governança no esporte. 2. Corrupção no esporte. 3. Anticorrupção. 4. Permissividade.

I. Cunha, Júlio Araújo Carneiro da.

II. Título

CDU 658:796

## FÁBIO DIAS BRITO

Governança no esporte: a efetividade de iniciativas de combate à corrupção pela ótica de atletas e técnicos de atletismo.

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - GESTÃO DO ESPORTE DA UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DO ESPORTE**.

---

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha – orientador - Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini – membro externo – Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

---

Prof. Dr. João Manuel Casquinha Malaia Santos – membro interno - Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo – membro externo - Universidade Paulista – UNIP (Suplente)

---

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – membro interno - Universidade Nove de Julho – UNINOVE (Suplente)

São Paulo, 31 de julho de 2015.

Se o alheio, que se tomou ou retém, se pode restituir, e não se restitui, a penitência deste e dos outros pecados não é verdadeira penitência, senão simulada e fingida, porque se não perdoa o pecado sem se restituir o roubado, quando quem o roubou tem possibilidade de o restituir.

*Pe. Antonio Vieira (1655)*  
**Sermão do Bom Ladrão**

Para meus amores:  
de onde eu vim,  
para os que  
estou, e vou.

## AGRADECIMENTOS

À paz interior, essencial em todos os momentos.

Ao Professor Doutor Júlio Araújo Carneiro da Cunha, meu orientador, que nesse período de convivência, muito me ensinou, contribuindo para meu crescimento científico e intelectual e aos Professores Doutores João Manuel Casquinha Malaia Santos e Felipe Mendes Borini que, como membros da banca, muito contribuíram com suas sugestões e observações para com a melhoria deste trabalho e para que se atingissem os objetivos propostos.

Aos Professores, Doutor Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva e Doutor Evandro Luiz Lopes, pela atenção, cessão de seu precioso e escasso tempo e apoio durante o desenvolvimento da estratégia de abordagem estatística do trabalho, assim como ao colega mestrando Luiz Silva dos Santos, pelo apoio técnico prestado também nessa fase.

Ao Professor Dr. Manoel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, pelas orientações iniciais, que afinaram meu senso crítico.

A todos os professores do programa de mestrado que, cada um com seus ensinamentos e dedicação, colocaram um tijolinho a mais na construção desse trabalho.

À atenção prestada pelos funcionários da Secretaria do Programa, em especial à Vânia Paula Souza Cunha.

À Universidade Nove de Julho, pela oportunidade de realização do curso de mestrado. A todos os colegas da pioneira turma do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte, pela amizade e apoio moral.

A todos os amigos que sentiram ou não minha ausência nos últimos dois anos e especialmente ao sempre amigo e presença necessária à viabilização deste estudo, Professor Mestre Georgios Stylianos Hatzidakis.

E, finalmente, a todos os meus familiares, sem cuja paciência, presença e suporte, não se tornariam possíveis a consecução de todo o projeto e realização desta pesquisa.

## RESUMO

Comportamentos éticos são de grande importância na condução de negócios entre quaisquer empresas e são essenciais à própria interação entre os indivíduos na sociedade, em que ocorrem os comportamentos corruptos, que podem ser assim considerados não legítimos do ponto de vista ético e por isso, combatidos, inclusive no esporte. Esse trabalho procurou articular os construtos corrupção e governança, para apoiar a investigação se a adoção de práticas de governança contribui no combate à corrupção no esporte. Tendo como objeto o atletismo, atletas e técnicos foram inquiridos sobre quão efetivas seriam essas medidas, em sua opinião, se adotadas pela entidade nacional de administração do esporte a que estão filiados. Além desse questionamento ao nível operacional, também foi elaborado um *checklist*, baseado no levantamento de Marques e Costa (2009) e análise documental da entidade, que foi confrontado pela direção administrativa da entidade, representando o nível estratégico do atletismo. Paralelamente, também foi inquirido aos atletas e técnicos, seu grau de permissividade a ações corruptas, conforme protocolo de Lavena (2013). O estudo utilizou o método qualitativo numa fase a priori, exploratória e o quantitativo na seguinte, de caráter descritivo. Os dados levantados foram tratados por análise de variância para buscar significância na efetividade das ações e são descritos e apresentados nos resultados, que demonstraram que entre as dimensões de governança, apenas três delas (propriedade, Conselho de Administração e auditoria independente) figuraram com grau de significância estatístico necessário para serem consideradas efetivas no combate a determinadas ações corruptas no esporte, de acordo com o procedimento utilizado, na opinião dos atletas e técnicos de atletismo que compuseram a amostra, nas condições testadas neste estudo.

**Palavras-chave:** governança no esporte, corrupção no esporte, anticorrupção, permissividade.

## ABSTRACT

Ethical behavior are of great importance in the conduct of business between any business and are essential to the very interaction between individuals in society, in which they occur corrupt behavior, which can be so considered not legitimate from the ethical point of view and so we fought, including in sports. This study sought to articulate the constructs corruption and governance, to support research to adopt governance practices contributes in the fight against corruption in sport. Having as object the athletics, athletes and coaches were asked about how effective these measures would be, in your opinion, if adopted by the national body sport administration to which they are affiliated. In addition to this question at the operational level, it was also prepared a checklist, based on the survey of Marques and Costa (2009) and documentary analysis of the organization, which was confronted by the administrative direction of the organization, representing the strategic level of athletics. At the same time, it was also asked to athletes and coaches, their degree of permissiveness to corrupt actions as Lavena (2013) protocol. The study used the qualitative method at a stage in advance, exploratory and quantitative in the following, descriptive character. The collected data were treated by analysis of variance to find significance in the effectiveness of the actions and are described and presented in the results, which showed that between governance dimensions, only three of them (ownership, board of directors and independent audit) figured degree of statistical significance needed to be considered effective in combating certain corrupt actions in the sport, according to the procedure used, in the opinion of the athletes and coaches of athletics in the sample under the conditions tested in this study.

**Keywords:** governance in sport, corruption in sport, anti-corruption, permissiveness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro esquemático da revisão da literatura adotada neste estudo .....	20
Figura 2 - Tipologias da corrupção no esporte .....	40
Figura 3 - Algumas definições de Governança Corporativa .....	42
Figura 4 - Produção existente sobre governança corporativa nos esportes .....	49
Figura 5 - Sistema de Governança Corporativa .....	52
Figura 6 - As ligações perigosas entre atores públicos e privados no Brasil .....	58
Figura 7 - <i>Framework</i> de pesquisa .....	62
Figura 8 - <i>A model of investing in theory through sport management research</i> .....	70
Figura 9 - Modelo de investigação teórico para ajuste do instrumento utilizado a priori .....	71
Figura 10 - Representação esquemática das observações .....	77
Gráfico 1 - Distribuição etária da amostra .....	79
Gráfico 2 - Tempo de filiação à entidade, em anos .....	80
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade .....	82
Quadro 1 - Dimensões de Governança Corporativa .....	60
Quadro 2 - Ações corruptas no esporte .....	61
Quadro 3 - Dimensões de permissividade a comportamentos corruptos .....	62
Quadro 4 - Dados demográficos .....	79
Quadro 5 - Distribuição da amostra por função e especialização.....	80
Quadro 6 - Distribuição da amostra por função e nível de escolaridade .....	81
Quadro 7 - Dados descritivos da amostra de dimensões de permissividade .....	83
Quadro 8 - <i>Lilliefors Significance Correction</i> .....	83
Quadro 9 - Teste de homogeneidade .....	84
Quadro 10 – Análise descritiva dos grupos de variáveis da amostra .....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Breve cronologia de denúncias de corrupção no esporte .....	16
Tabela 2 – Amostragem .....	67
Tabela 3 - Validação do instrumento de coleta .....	72
Tabela 4 - Parâmetros sócio-demográficos considerados no questionário .....	73
Tabela 5 - Comportamentos considerados mais ou menos justificáveis .....	74
Tabela 6 - Escala Likert para grau de condenação de ações corruptas no esporte.....	76
Tabela 7 - Escala de pontos Likert para efetividade.....	77
Tabela 8 - Resultados da ANOVA.....	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2.1 Pergunta de pesquisa.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo central.....	20
1.3.2 Objetivos secundários.....	20
1.4 Contribuições do estudo.....	21
1.5 Justificativa do estudo.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
2.1 A CORRUPÇÃO.....	24
2.1.1 Corrupção: o aspecto ético (filosofia moral) e suas tantas definições.....	24
2.1.2 As medidas e indicadores de corrupção.....	26
2.1.3 A corrupção no Brasil e suas possíveis origens.....	27
2.1.4 Corrupção e suas consequências.....	30
2.1.5 Tolerância e permissividade a ações corruptas.....	32
2.2 A CORRUPÇÃO NO ESPORTE.....	34
2.2.1 Conceituação de ética e moral aplicados à indústria do esporte.....	34
2.2.2 As práticas corruptas no esporte.....	35
2.2.3 Uma tipologia da corrupção no esporte.....	39
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	41
2.3.1 Origem e definições.....	41
2.3.2 Ética e Governança Corporativa.....	44
2.3.3 Dimensões da Governança Corporativa, Legitimidade e suas Instituições.....	45
2.4 A GOVERNANÇA NO ESPORTE.....	46
2.4.1 O interesse dos indivíduos pelo esporte e o amadorismo na gestão do esporte.....	46
2.4.2 Dimensões, práticas e código de governança, aplicados ao esporte.....	48
2.4.3. A governança esportiva.....	49
2.5 A CORRUPÇÃO DE ENCONTRO COM A GOVERNANÇA NO ESPORTE.....	53
2.5.1 Corrupção e o desenvolvimento econômico.....	53
2.5.2 Política, ação e combate à corrupção.....	54
2.5.3 Governança Corporativa e as ligações perigosas.....	57

2.6 HIPÓTESES E <i>FRAMEWORK</i> DE PESQUISA.....	59
2.6.1 Definições Conceitual e Operacional.....	60
2.6.2 <i>Framework</i> de pesquisa.....	62
2.6.3 Hipóteses.....	63
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA .....	65
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO .....	66
3.3 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA .....	67
3.4 AJUSTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	68
3.4.1 Etapa ‘a priori’ .....	68
3.4.2 Etapa seguinte, a pesquisa propriamente dita .....	71
3.4.2.1 Dados sócio-demográficos.....	73
3.4.2.2 Dados sobre permissividade.....	74
3.4.2.3 Condenação de ações corruptas no esporte.....	75
3.4.2.4 A governança no combate às ações corruptas no esporte.....	76
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
4.1 PARA OS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	79
4.2 PARA OS DADOS SOBRE PERMISSIVIDADE.....	82
4.3 PARA A CONDENAÇÃO DE AÇÕES CORRUPtas NO ESPORTE.....	84
4.4 EFETIVIDADE DA GOVERNANÇA NO COMBATE ÀS AÇÕES CORRUPtas .....	85
4.4.1 Teste de hipóteses.....	85
4.4.2 Análise descritiva da amostra .....	86
4.4.3 Teste de homogeneidade das variâncias de Levene.....	89
4.4.4 Análise da variância.....	91
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA .....</b>	<b>95</b>
5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS .....	97
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>123</b>
APÊNDICES A - QUESTIONÁRIO COM ATLETAS E TÉCNICOS.....	123
APÊNDICE B – ROTEIRO DE <i>CHECK LIST POINTS</i> .....	135
APÊNDICE C – QUADRO DE ANÁLISES ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	136
<b>ANEXOS .....</b>	<b>137</b>
ANEXO A - Organograma da entidade.....	137
ANEXO B - Termo de participação/autorização e “de acordo” da entidade .....	138

## 1 INTRODUÇÃO

Foi-se o tempo em que as notícias acerca do esporte nas páginas policiais eram restritas às ocorrências lamentáveis envolvendo brigas entre membros de facções de torcidas organizadas e; mais tempo ainda, a época em que uma notinha de rodapé revelava algum deslize passional de um atleta ou dirigente digno de estampá-la. Preocupadas com os processos de convergência digital, as novas formas de produção da notícia, e a crise da empresa jornalística enquanto modelo de negócios (PEREIRA; ADGHIRNI, 2011), as editorias também terão que tratar de arranjar espaço no caderno policial, tão relegado outrora a um segundo plano, mas por ora ‘disputado à unha’ por sujeitos ligados à atividade esportiva, sejam atletas, técnicos, dirigentes, empresários; investigados destarte não mais por uma aventura qualquer, como o sumiço de uma mala, ou terem caído na malha fina ou viajado de primeira classe à custa de outrem.

Por mais estranhas, essas histórias ficarão no folclore ou cairão no esquecimento quando comparadas aos milhões de dólares envolvidos em corrupção, suborno, tráfico de influência, lavagem de dinheiro, desvio de verbas públicas, sonegação fiscal e tantos outros crimes que insistem em não sair mais, agora das capas, dos principais veículos do Brasil e do mundo, diariamente. Não se pretende com isso afirmar que essas mazelas do esporte são exclusivamente recentes, apenas observar e lamentar que ocupem agora tanto ou mais espaços que as estrelas do esporte propriamente ditas.

Um baixo índice de cumprimento das leis e pouca fiscalização governamental (ABRAMO, 2005; FILGUEIRAS, 2009; 2011) podem ser a receita para encorajar procedimentos antiéticos, quando oportunidades podem erroneamente ser entendidas e interpretadas como oportunismo. Essa seria a realidade do contexto brasileiro? Como isso afeta o ambiente de negócios? E na gestão do esporte? A convivência do brasileiro com a corrupção pode ser a chave para essas perguntas. Afinal, atualmente o país ocupa somente o 69º lugar entre 175 países no ranking *Corruption Perception Index 2014* elaborado, desde 1985, pela organização Transparência Internacional (TI, 2014). Não obstante, essa percepção de alta corrupção no Brasil não vem apenas de órgãos internacionais especializados, mas também da população nacional que se descontenta com a situação, em especial, da esfera política, já que o país não vive numa ditadura ou regime de exceção (SILVA, 2000), mas sim numa república democrática. Assim, conforme Aranha (2013, p. 92): “o que se verifica em várias sociedades consideradas como democracias consolidadas é um hiato de representatividade entre cidadãos

e governantes, em que a violência e a corrupção tornam-se cada vez mais presentes de forma maciça tanto por parte da sociedade, como por parte da elite política”.

Considerando que a corrupção é o comportamento antiético mais crítico (GARCIA-SANCHEZ et al., 2011), uma das grandes ferramentas de combate à corrupção é, portanto, a existência de ética (filosofia moral) dos indivíduos. Comportamentos éticos são inibidores de ações corruptas e, por isso, são essenciais à própria interação entre os indivíduos na sociedade e têm grande importância na condução de negócios entre quaisquer empresas. Além do fato que, a ética pode representar um recurso para o indivíduo e para a empresa no mercado contemporâneo, que valorizados passam a ser reconhecidos de uma forma virtuosa (AUDI, 2012). Considerando esse panorama, a qualidade ética das organizações brasileiras é algo que deve estar na pauta das preocupações dos seus gestores (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

Dessa forma, a importância da ética se expande para diversas esferas dos negócios na sociedade brasileira e não poderia deixar de ser assim também na gestão e condução dos negócios no esporte, tal como em suas organizações dirigentes. No entanto, a ética é uma lacuna desde a formação do gestor esportivo no Brasil na sua graduação acadêmica (MAZZEI et al., 2013a). Essa relevância se acentua diante do fato que o comportamento ético deveria se refletir também no perfil operacional do esporte, o que inclui os atletas, técnicos e profissionais que atuam diretamente na prática esportiva. Afinal, sem a ética dentre todos os envolvidos com o esporte, não se consegue garantir a socialização adequada do esporte, a sua desejada massificação, que seria o objetivo maior da prática esportiva (WAGNER; PEDERSEN, 2014). Todavia, nada disso tem impedido a sucessão de escândalos de fundo ético de repercussão nacional e internacional, vide tabela 1.

Esses desvios de conduta ética diante da necessidade de respaldo moral na gestão e condução dos esportes no Brasil tornam o estudo da ética no esporte ainda mais necessário. Inclusive, corroborando essa relevância da ética para a realidade do esporte no país no nível diretivo e operacional, Rocha e Bastos (2011) definem que no estudo acadêmico temático de Gestão do Esporte, a ética é uma subárea, com linhas de estudo que envolvem: “*doping*”; “*fair-play*”; abuso de poder em equipes esportivas; corrupção em entidades de administração; modificação genética de atletas. Isto é, os autores demonstram claramente aspectos ligados tanto à gestão quanto à operacionalização quando se estuda aspectos éticos no esporte.

Com base nesse conceito, compreender aspectos da corrupção no esporte está intimamente ligado a entender aspectos éticos do esporte, o que envolve constantes polêmicas de grandes projeções na mídia nacional e internacional. Um exemplo conhecido é o caso do *Tour de France*, uma tradicional prova de ciclismo que ocorre anualmente na França. É um

caso da maneira como a definição de um determinado comportamento como corrupto depende das regras da federação ou das atitudes em sociedade. Hoje em dia, um membro de um time fazer o chamado jogo de equipe ao correr uma etapa do *tour* em favor do líder da equipe é considerado perfeitamente normal, geralmente reconhecido e em conformidade com as regras. Em outras corridas de circuito em eventos esportivos, um comportamento deste tipo pode ser interpretado de outra forma e sofrer resistência da opinião pública. Um exemplo desse outro lado comportamental foi a ordem da equipe Ferrari de Fórmula 1, no Grande Prêmio da Áustria de 2002, ocasião em que o piloto Rubens Barrichello deixou o seu companheiro de equipe Michael Schumacher ultrapassá-lo um pouco antes da linha de chegada (WINTERSTEIN, 2004). Esse fato foi polemizado, questionado e é lembrado até hoje, de forma que muitos indivíduos o entendem como um desvio de conduta no esporte.

Mas não é só com polêmicas feito essa que se reconstituí um breve histórico de ações corruptas no esporte. Ele é antigo e de vasto repertório de atitudes condenáveis e repetidas até hoje. Como ilustração, um caso clássico remonta a 1915, conhecido como o escândalo de apostas da Inglaterra. Em 2 de abril daquele ano (SHAPE, 2014) os jogadores de Manchester United e Liverpool ‘armaram’ o resultado da partida, disputada em Old Trafford e que acabou em 2 a 0 para o United, que naquele ano lutava contra o rebaixamento, tendo escapado através desta vitória. O Liverpool estava numa posição intermediária da tabela. A Federação Inglesa descobriu que sete jogadores (três do Manchester e quatro do Liverpool) estavam envolvidos no esquema e os baniu do futebol. Logo após o jogo, começaram a surgir denúncias de que uma grande quantidade de dinheiro foi apostada na vitória de 2 a 0 do Manchester. Ela pagava 7 libras para cada 1 apostada. Os times não foram punidos porque a federação concluiu que o esquema foi montado exclusivamente pelos atletas. Os seis jogadores punidos acabaram anistiados em reconhecimento aos serviços prestados ao país durante a Primeira Guerra Mundial, com exceção de um deles, morto durante o conflito e anistiado postumamente.

Retomando o jornalismo, com apoio referencial de grandes veículos em consulta breve se pode facilmente elencar uma modesta cronologia de denúncias que se tornaram fatos comprovados e investigados até pelo *Federal Bureau of Investigation – FBI*, agência federal de investigação americana, uma unidade do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, como o ‘Caso FIFA’. Para ilustração e exemplificação de alguns deles, eles são listados na tabela 1.

novembro de 1998	Escolha da sede dos Jogos Olímpicos de inverno, Salt Lake City, o pior escândalo da história do COI foi descoberto quando membros da entidade foram acusados de trocar seus votos por dinheiro, presentes, viagens e até bolsas de estudos em universidades norte-americanas para seus parentes
Fevereiro de 2002	Denúncias do jornal Daily Mail dão conta de que Joseph Blatter teria comprado votos para sua primeira eleição na FIFA, em 1998
Dezembro de 2006	Denúncias sobre aplicação de recursos do programa 'Segundo Tempo', que provocaram, inclusive, a demissão, em 2011, do então ministro do esporte, Orlando Silva
Novembro de 2010	BBC divulga documentos da ISL comprovando pagamento de propina da empresa a João Havelange e Ricardo Teixeira.
Maio de 2011	Mohammed Bin Hamman é banido por toda a vida de suas atividades na FIFA por violar o Código de Ética da entidade por estar envolvido em denúncias de compra de votos de candidato à eleição para a presidência da FIFA
Maio de 2012	TCU ainda analisa relatório de aprovação de prestação de contas do Pan 2007 e cita obstrução dos trabalhos por órgãos do Governo
Maio de 2012	FIFA divulga documentos da ISL que comprovam pagamento de propina a Havelange e Teixeira e afasta os dois dos cargos na entidade
Janeiro de 2013	Revista France Football divulga denúncias de que Teixeira, Leóz e o então presidente da Associação Argentina de Futebol, Julio Grondona (falecido em 2014) teriam recebido propina para votar no Catar como sede da Copa de 2022
julho de 2014	Prisão de Ray Whelan, CEO da Match (no negócio dos ingressos na Copa desde 1986 no México), associada da FIFA que detinha a exclusividade de venda de ingressos da Copa FIFA Brasil 2014.
Setembro de 2014	Promotor americano Michael J. García entrega à FIFA relatório de 350 páginas sobre escolha das sedes das Copas de 2018 e 2022
Novembro de 2014	Presidente da CBT é envolvido numa série de escândalos, e ex-contadora revela que até a doméstica era paga com verba da entidade
Novembro de 2014	Comissão de Ética da FIFA concluiu que não houve irregularidades nos dois processos e impede divulgação do relatório usando o princípio da confidencialidade
Dezembro de 2014	Michel J. García renuncia após ter apelo à Comissão Disciplinar da FIFA por reabertura de investigação interna negado
Dezembro de 2014	Comissões em patrocínios e contratos superfaturados na CBV junto ao Banco do Brasil
Maio de 2015	Sete dirigentes da FIFA, incluindo o ex-presidente da CBF, José Maria Marin, são presos em Zurique por acusações de corrupção. Departamento de Justiça norte-americano divulga investigação sobre extorsão, lavagem de dinheiro e corrupção dentro da entidade.

Fonte: elaborado pelo autor (a partir de: O GLOBO, 2009; BBC BRASIL, 2015; FSP, 2015; UOL, 2015).

Diante do exposto, não se pode negar que a ética permeia constantemente o universo do esporte e que isso causa, invariavelmente, grande impacto nos espectadores do esporte. Mais profundamente, não se pode negar que os ídolos, fatos e eventos esportivos acabam influenciando a construção do caráter do indivíduo que assiste ao esporte (ou o pratica), que molda seu comportamento conforme suas experiências e estas são, em algum grau, influenciadas pelos eventos (no caso, esportivos) que foram observados e ou vivenciados pelo expectador-participante.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A corrupção se trata de um fenômeno de alcance mundial e por isso mesmo muito amplo e abrangente. Devido à intensificação das relações internacionais e o fortalecimento da globalização, o problema atingiu tal escala mundial. Atuais estudos vêm buscando suas causas e origens, seus efeitos e como combatê-la. Nessa última, a abordagem anticorrupção, é que se concentrou este estudo.

A identificação de temas relevantes na realidade organizacional a serem estudados pelos acadêmicos é o que faz da pesquisa sobre ética nas organizações relevante e adequada (CALABRETTA et al., 2011). Assim sendo, foram elencados alguns esforços que estariam sendo feitos para minorar possíveis efeitos da corrupção sobre aspectos políticos e econômicos em organizações e sua governança e sobre as pessoas e mais detidamente neste caso, do esporte, notadamente sobre o Atletismo de alto rendimento no Brasil.

Etimologicamente, corrupção vem do latim *corruptio*: podridão, depravação, quebrado, em pedaços. Por definição (TI, 2014), sistemicamente a corrupção emerge da interação entre os setores público e o privado, constituindo parte do sistema político e exercendo aí sua influência, residindo opiniões e reações que a apontam como crime tipificado, ou a julgando como deletérias ou simplesmente desvantajosas. Vários estudos abordam essas diferenças de conceitos (e.g. BREI, 2013) e interpretação (e.g. MAENNIG, 2008) dos atos corruptos, por meio da variação de comportamentos (e.g. GRANOVETTER, 2004), localidades (e.g. FRIEDMAN et al., 2000) e aspectos culturais (e.g. BARBOSA, 1992); outros buscaram relacionar a corrupção à economia (e.g. ROSE-ACKERMAN, 1999; DIAS; BENTO, 2011) e à produtividade (e.g. BHARGAVA, 2006; MAURO, 1997) ou a adoção de regimes democráticos (e.g. KNACK; KEEFER, 1995; KLITGAARD et al., 2000) e suas instituições (e.g. ABRAMO, 2005); e, sob todos esses enfoques, verifica-se nos estudos acadêmicos que ainda existem muitas oportunidades de avanços sobre as conclusões obtidas.

Governos, empresas e pessoas se articulam para tentar combater e evitar a corrupção, atos corruptos e negócios escusos, dado que pela sua própria natureza, estes ocorrem resguardando o sigilo dos praticantes, garantindo a discricionariedade dos agentes corruptos (LAMBSDORFF, 2009b). A corrupção percebida ou divulgada é apenas uma parte do todo de um processo submerso. No exemplo do esporte no Brasil, cujas organizações sobrevivem, em sua grande maioria, de verbas governamentais diretas, de rateios de concursos lotéricos, de incentivos fiscais legais, patrocínios de empresas estatais, entre outros investimentos de caráter público; o exame do ambiente destes negócios, por serem estas organizações dirigentes de caráter privado, pode identificar interesses a mais que não os de suas precípuas finalidades, tais

como desvios ou malversação de verbas e a falta das devidas prestações de contas das mesmas, e entre outros, atos potencialmente corruptos.

Ainda que não se consiga ter métodos capazes de estimar com exatidão os valores financeiros que o setor esportivo movimentava no mundo, dado que metodologias costumam avaliar aspectos econômicos como a mensuração dos salários e a participação dos empregados ligados ao esporte na economia local, não se pode negar a magnitude desse negócio (SANTO; MILDNER, 2010). Paralelamente, por meio de outra metodologia, calculando uma estimativa do PIB do setor do esporte relacionado ao PIB do Brasil em 2010, chegou-se a estimar que o esporte tivesse a magnitude que se aproximava de 2,15% do PIB nacional (KASZNAR, 2013).

Diante disso, o que se pode afirmar é que existe uma relativa magnitude econômica para os negócios voltados ao esporte. Essa expressividade que o esporte atingiu na economia em escala global também elevou os casos de corrupção no esporte. O esporte também exerce suas influências no campo político e sofre influência deste, principalmente no atual cenário do Brasil, quando o país foi escolhido para sediar os dois maiores megaeventos esportivos do mundo: a Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Olímpicos de Verão de 2016. Com vista nisso, reforçou-se a ideia e a pressão para que se possa exercer uma gestão esportiva mais ética no país.

Estruturalmente, a corrupção em geral e dilemas éticos, a corrupção percebida pela sociedade e como funcionaria a corrupção no Brasil iniciam o referencial teórico discutido nesse trabalho, logo após, segue-se a relação entre a corrupção e o esporte, apresentando alguns episódios, seguindo pela ética e moral no esporte e as práticas corruptas no esporte (GORSE; CHADWICK, 2009), para depois entrar na discussão dos aspectos econômicos (LAZZARINI, 2011) e políticos da corrupção e o como combatê-la (KLITGAARD et al., 2000; WARREN, 2006; MAENNIG, 2005) procurando articulá-los por meio da teoria institucional (SCOTT, 1991; 1995) e fazendo uso da adoção de boas práticas de governança propostas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, conforme estudado por Marques e Costa (2009).

Metodologicamente, o presente estudo caracterizou-se, quanto à natureza, como de caráter exploratório qualitativo em sua fase preliminar e descritivo e quantitativo na seguinte. Operacionalmente, as fases foram sucessivas e subsequentes, além de terem sido também concorrentes quando se confrontaram para validação. Os participantes são todos ligados à modalidade esportiva Atletismo, sendo o respondente da entrevista da fase a priori o diretor-Administrativo de uma entidade de administração do esporte, representando o nível estratégico; e a amostra correspondente aos respondentes aos questionários da fase seguinte, composta de

atletas e técnicos representando, por analogia hierárquica corporativa, o nível operacional da prática do esporte de alto rendimento.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Em geral, nas Ciências Sociais Aplicadas, as pesquisas abordam o problema corrupção e possíveis causas e suas conseqüências; mas um número menor delas a estudam sob o enfoque de como evitá-la. Neste prospecto, verificou-se que ações de combate à corrupção podem ser tomadas e como os ambientes ético, político e relacional do atletismo, através de sua estrutura operacional (de atletas e técnicos) podem perceber, sofrer ou influenciar atos ou agentes corruptos. O dilema que foi investigado é se as melhores práticas de governança corporativa, que devem ser adotadas no nível estratégico gerencial, pelos dirigentes, têm efetividade no combate à corrupção no esporte pela ótica do nível operacional, de atletas e técnicos.

### **1.2.1 Pergunta de pesquisa**

Os atletas e técnicos profissionais de alto rendimento do atletismo brasileiro, no nível operacional, consideram efetivas no combate à corrupção as iniciativas de melhores práticas de governança adotadas pela diretoria, no nível estratégico?

## **1.3 OBJETIVOS**

A fim de auxiliar a responder à pergunta de pesquisa foram formulados os seguintes objetivos de estudo:

### **1.3.1 Objetivo central**

Verificar se a adoção de boas práticas de governança pelos gestores é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte, segundo atletas e técnicos do Atletismo.

### 1.3.2 Objetivos secundários

- Identificar os constructos relevantes no combate à corrupção corporativa;
- Adaptar os constructos identificados como relevantes no combate à corrupção para o contexto do esporte;
- Propor ações adicionais de melhoria no combate à corrupção no esporte, através da adoção de práticas de governança;
- Auxiliar na formulação de um arcabouço próprio da governança no esporte, assim como, de proposições iniciais para a criação de um Código de Boas Práticas para o Esporte.

Nesse contexto de estudo foi realizado um recorte sobre os conceitos de corrupção e governança, cuja abordagem teórica adotada está esquematizada conforme figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 1 Quadro esquemático da abordagem da revisão da literatura adotada neste estudo.

### 1.4 Contribuições do estudo

Utilizando uma abordagem voltada à anticorrupção, que denota uma ação em prol da gestão ética do esporte, este trabalho procurou identificar a efetividade da adoção de medidas e boas práticas de governança, já existentes ou que possam vir a ser adotadas na gestão de uma entidade nacional de administração do esporte. Enfatizando o caso do Atletismo, verificou-se como os atletas e técnicos observam os esforços realizados ou não pelos dirigentes no combate à corrupção em seu meio e através dessa abordagem - sob o ponto de vista da anticorrupção. Além dessas contribuições gerenciais e práticas descritas, ressalta-se que o presente estudo buscou também, do ponto de vista acadêmico, servir para mais uma contribuição para o arcabouço teórico de Governança das entidades gestoras do esporte.

Adicionalmente contribui, considerando a emergente produção acadêmica sobre o tema da gestão do esporte no Brasil, notadamente na última década - a partir de 2003, quando foram constituídos os primeiros grupos de pesquisa em gestão do esporte e quando da realização, em 2005, do primeiro Congresso de Gestão Esportiva, realizado na USP - Universidade de São Paulo (BARROS; MAZZEI, 2012), passos que acabaram também por estimular o aumento de produção de todas suas subáreas como, por exemplo, o marketing esportivo (MAZZEI et al., 2013b).

Nessa linha, esse estudo provoca e joga luz sobre o tema da gestão do esporte, enfocando também as medidas anticorrupção no esporte concomitante à realização dos megaeventos Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, sediados no Brasil. Trata-se de um momento que estimula a compreensão e o interesse em entender esses fenômenos diante de sua relevância econômica, política e social. Diante disso, é importante que se considerem as tratativas éticas ao lidar e gerenciar a organização de eventos dessa magnitude. Não se pode menosprezar que os legados desses megaeventos transpõem as questões infraestruturais e econômicas do país, sendo mais adequado entender o quê esses megaeventos podem alavancar nas diversas esferas do conhecimento (CHALIP, 2014). Dado esse momento histórico propício para se investigar elementos dentro do domínio substantivo do esporte, as contribuições do presente estudo pretendem, ao seu enfoque que remete às ações anticorrupção, auxiliar na sustentação das inovações e tecnologias de gestão que podem ser oriundas do *know-how* adquirido com os megaeventos. Ainda que o foco do presente estudo não seja os megaeventos, parte-se do pressuposto que elementos relacionados à gestão do esporte do país estejam sobressaltados e em evidência. Isso possibilita uma melhor compreensão destes fenômenos e abre maiores oportunidades para se oferecer contribuições gerenciais para aqueles que têm a prática da gestão esportiva como algo mais evidente em suas rotinas.

## 1.5 Justificativa do estudo

Nos últimos anos as autoridades do país decidiram assumir o risco de sediar dois megaeventos num espaço tão curto de tempo – dois anos, entre a realização deles - algo que não é mais executado desde o México (Jogos de 1968 e Copa de 70) e a Alemanha (Jogos de 1972 e Copa de 74), ou seja, em outro contexto econômico e histórico. O que se pode dizer que existe em comum é que nesses megaeventos sempre são envolvidos um grande montante financeiro. Por exemplo, dados do Ibope Media (2013) demonstram que nos anos pares, nos quais ocorrem Jogos Olímpicos e Copa do Mundo, os investimentos publicitários em TV aberta e paga aumentam significativamente. Todavia, esses investimentos não são provenientes somente da esfera privada. Existe um dispêndio bastante considerável de verba pública que não se pode menosprezar e que requerem controles específicos de combate à corrupção no tratamento do dinheiro público.

Sediar a Copa e os Jogos Olímpicos poderia então ser uma oportunidade para se intensificar o combate à corrupção, notadamente porque ocorrem altos investimentos que envolvem custos elevados na concepção e realização desses grandes eventos, principalmente quando tais gastos são em sua maioria – e mais do se planejava inicialmente – do setor público. Deve haver transparência na utilização dos grandes montantes de dinheiro público voltados para esses megaeventos, caso contrário poder-se-á então verificar um aumento do risco de ocorrerem episódios potencialmente corruptos.

Essa magnitude de gastos das mais diversas naturezas que são estimulados por esses jogos, remonta à discussão de quais legados estruturais e gerenciais o país herdará nesta oportunidade (CARDOSO et al., 2013). Considera-se a perspectiva não apenas de fatores que pontualmente representam um legado numa comparação pré e pós-megaevento, mas principalmente o que esses elementos incrementais podem alavancar posteriormente (CHALIP, 2014). Discutir o combate à corrupção e seus tipos de abordagem, como no esporte, são essenciais em qualquer tempo, principalmente nesse período pelo qual o país passa.

Importante ressaltar que esse legado de gestão deve ser discutido em toda a diversidade de modalidades esportivas, uma vez que se espera que contribuições ligadas ao gerenciamento de organizações esportivas sejam, em grande proporção, replicáveis para todos esses tipos de organizações da indústria esportiva. Nesse prospecto, o objeto de estudo foi o Atletismo, modalidade básica, original e tradicional. Atualmente, ele é a 8ª modalidade esportiva mais praticada no Brasil, sendo praticada por 7% da população do país (TARGET GROUP INDEX, 2012).

Conforme o *Atlas do Esporte*, o Atletismo é um esporte olímpico em sua essência, em cuja prática estão representados praticamente todos os movimentos naturais de uma pessoa, como as manifestações de saltar, correr e lançar, ou seja, é um esporte básico. A simplicidade envolvida em sua disputa pode explicar a sua universalidade e também a sua tradição, visto que, os primeiros registros de resultados que se têm documentados são os dos Jogos Olímpicos da Antiguidade Clássica, em 776 a.C.; e foram de uma corrida (DA COSTA, 2005).

No Brasil, o Atletismo tem sua confederação nacional que, depois de um longo período sem alternância de poder em sua estrutura diretiva, passou recentemente por uma renovação em seus quadros de direção, o que se refletiu em mudanças também nas federações. Essa mudança trouxe novas perspectivas de gestão, que se espera atuar menos no tradicionalismo e mais aos modelos contemporâneos de gestão. Subsequentemente, é importante estudar a reação de atletas e técnicos a essa movimentação. Diante disso, este trabalho buscou abranger se as mais transparentes práticas de governança têm efetividade no combate anticorrupção, pela ótica dos atletas e técnicos, e se são (ou podem ser) consideradas como importantes para uma organização gestora do atletismo no país.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A CORRUPÇÃO**

#### **2.1.1 Corrupção: o aspecto ético (filosofia moral) e suas tantas definições**

De acordo com Chauí (1994), os filósofos modernos fazem uma distinção conceitual entre “Ética”, do grego *ethos*, que diz respeito ao comportamento autônomo do indivíduo capaz de estabelecer racionalmente os princípios que deve respeitar em sua conduta, e “Moral”, do latim *mores*, que se refere ao comportamento normativo cujas regras são definidas pela sociedade. Ambos podem significar os costumes estabelecidos como normas, regras e valores que determinam as ações humanas voluntárias.

Stukart (2003) corrobora a distinção e origem etimológica dos termos e utiliza como definição: a ética é a ciência da moral; sendo um juízo de valores como virtude, justiça e felicidade. Para ele, a ética não ‘analisa’ - como a psicologia ou a sociologia, o que o homem faz e sim, o que ele ‘deveria fazer’. Já a moral, seria o conjunto de costumes, normas e regras de uma sociedade.

Independente disso, “o importante aqui é considerar a existência de um ‘campo de vida ético-moral’, no qual se manifestam o peso dos condicionantes históricos e a subjetividade dos sujeitos sociais, assim como se identifica a disputa em torno de valores e fins hegemônicos” (PRONI, 2007, p.4).

Como se trata de uma ação, não um conceito, reside nessa subjetividade e significação plural (representada pela diversidade de atos componentes: trapaça, velhacaria, logro, desfalque, ganho ilícito, concussão, espólio, falsificação, fraude, suborno, extorsão, peculato, nepotismo, entre outros) a(s) definição(ões) de corrupção ou do ato corrupto em si. Assim, a psicóloga social Zani Andrade Brei (2013) pesquisou encontrar um consenso entre os autores quanto à conceituação da ação corrupta, pontuando-o como a maior divergência examinada em seus estudos, pois a análise e avaliação da corrupção estão sujeitos a um julgamento moral, provocando uma reação a favor ou contra, emitindo-se um juízo sobre a ética. Segundo ela, nessa avaliação, aprova-se ou reprova-se, sempre se expressando sem neutralidade ou indiferença. Isso dificultaria a articulação de uma ‘teoria geral da corrupção’ aceita sem restrições ou oposição.

Para a TI - *Transparency International* (2013) a corrupção é tida como o mau uso do poder público para benefícios privados, definição cunhada pelo *World Bank* (1997) em seu relatório que se deteve inicialmente mais profundamente sobre o tema, utilizando como exemplo, o suborno de funcionários públicos, o recebimento de propinas nos contratos públicos e o desvio de fundos públicos.

Diante desse embate sobre as práticas corruptas, a problemática da ética reside no fato de que, por ela ser uma filosofia moral, ela está imersa não apenas na formação do indivíduo,

mas também na cultura da organização da qual ele participa e, numa análise ampla, na sociedade na qual ele vive e convive. No caso das organizações, que são grupos sociais, as leis e normas formalizadas são internamente institucionalizadas a partir das regras morais de âmbito informal, consideradas socialmente corretas e permissíveis, que evoluem até o momento no qual um contrato social entre os indivíduos se formaliza (SCOTT, 1995), de maneira que os contratos sociais têm mais utilidade e são mais efetivos quando existe um conjunto de princípios morais que os sustentam (SOULE et al., 2009). Essa sistemática pode ser perigosa para as organizações quando um colapso moral se institucionaliza na cultura organizacional criando normas informais que legitimam um comportamento antiético (SHADNAM; LAWRENCE, 2011).

Observando as organizações em seus macros ambientes, essa mesma sistemática institucional também pode ser válida. Elas estão imersas num ambiente de regulações legislativas formalizadas do qual, existe uma esfera informal que não deve ser menosprezada. Nessa sistemática, práticas corruptas que eventualmente sejam legitimadas internamente pela cultura organizacional, podem sofrer embates morais num macro ambiente no qual esse comportamento seja considerado condenável, de maneira formal ou não. Diante disso, para tentar coibir um comportamento corrupto, sendo ele racional ou não, essas práticas são tipificadas (MAENNIG, 2008) nos códigos penais dos países, cujos vários modelos, em sua grande maioria, são semelhantes entre si, podendo variar nos prazos das penas, nos casos a respeito de: suborno, improbidade, colarinho branco ou desvios do funcionalismo público no cumprimento do dever. Outras formas de corrupção diferentes destas, raramente são apenas ou penalizadas (FILGUEIRAS, 2008).

A grande questão dessas brechas institucionais é que a definição clara e homogênea de corrupção é assim dificultada, seja dentro ou fora do contexto esportivo. O conceito de corrupção é interpretado de forma diferente, por exemplo, de país para país, pois cultura e ética variam naturalmente entre os países. Assim também pode funcionar de pessoa para pessoa. No entanto, o que se tem amplamente aceito, independente do ambiente cultural de quaisquer países, é que a corrupção é considerada um comportamento não legítimo na grande maioria deles (TI, 2014). Institucionalmente, então, pela teoria desenvolvida por W. R. Scott (1991), padrões e valores previamente definidos são adotados em busca dessa legitimidade. Pela institucionalização, por meio da ética e da cultura locais, o conceito de corrupção - ou se tal ato é corrupto, ganha corpo e significado que não são particulares e sim uma construção coletiva, derivada do processo de dar significação similar a ações repetidas, formalizando-as.

Existe uma linha de estudo que defende que exista um traço de corrupção legitimado na cultura brasileira, em especial, oriunda do poder político e econômico do país (GEDDES;

RIBEIRO NETO, 1992). Neste contexto, parece que se agravaria o problema quando a corrupção fosse percebida pela sociedade como parte da vida política em geral (BIGNOTTO, 2006). Uma escalada de escândalos políticos interferiria na legitimidade do Estado fomentando um sentimento de impunidade pela sociedade. O resultado desse processo seria a disseminação da visão de que o Estado é o espaço dos vícios e da corrupção como prática corriqueira e recorrente no trato da coisa pública (ARANHA, 2013). Tal sucessão de escândalos e a forte presença de um sentimento de impunidade fariam com que a corrupção reforçasse um caldo de cultura fatalista, que tenderia a tornar a corrupção em comportamento natural e necessário aos cidadãos quando estes procurassem, e conseguissem, auferir benefícios do Estado (FILGUEIRAS, 2011).

### 2.1.2 As medidas e indicadores de corrupção

Medir a corrupção traz de imediato um desafio que parece insolúvel (ABRAMO, 2005), pois os atos corruptos se processam sob o arcabouço legal. Por serem veladas, as parcelas detectadas desses atos, pouco ou nada informam sobre o volume agregado das transações ilícitas, restando que medidas diretas estão fora da questão de estudo (LAMBSDORFF, 1999a). Por isso, as medidas indiretas dominam o campo.

A pesquisa sobre percepção de corrupção originou-se nas agências especializadas em analisar os riscos dos investimentos (DOS SANTOS et al., 2013), entre elas: *International Country Risk Guide (ICRG)*; *Economist Intelligence Unit, GB*; *Standard and Poors, USA*; *Political Risk Service, USA*. O CPI (*Corruption Perception Index*) da TI (*Transparency International*) é um dos índices baseados nesses levantamentos.

A classificação do CPI busca avaliar a que grau os funcionários públicos e políticos em determinados países estão envolvidos em práticas corruptas. Ela ordena os países do mundo em um *ranking* de acordo com o nível de corrupção percebida pelos entrevistados. Especificamente, o CPI da TI de 2014 usou 12 levantamentos de organizações independentes, cujas pesquisas de percepção examinaram a questão da corrupção em um grande número de países e mostraram onde os problemas dessa prática são percebidos em maior e menor escala (TI, 2014). Ele é divulgado anualmente pela TI desde 1995.

Outro indicador de percepção bastante conhecido é o Índice de Controle de Corrupção, produzido através do projeto *World Governance Indicators (WGI)* do *World Bank* (KAUFMANN et al., 2010), largamente utilizado em pesquisas por autores como Clements et al. (1998) e Svensson (2005), entre outros, que se debruçam sobre essa temática. Esses índices

são a medida subjetiva e agregada de corrupção mais utilizada atualmente em pesquisas acadêmicas e econômicas como, por exemplo, em Treisman (2000). Diversas são as críticas quanto à consistência e a aplicação do CPI e dos índices de percepção em geral, principalmente no que concerne a possíveis vieses na realização das entrevistas relacionadas aos indicadores originais apurados (CAMPOS, 2012). Por isso considerado subjetivo, ele pode relativizar a definição, classificação e determinação da extensão real da corrupção (FILGUEIRAS, 2008). Entre esses críticos, também figuram trabalhos de Berg (2001), Mocan (2004), Thompson e Shah (2005), Olken (2009), Knack (2006). Como um exemplo de suas críticas: por ser baseado em percepções, um escândalo de corrupção isolado, porém bastante divulgado, pode influenciar a opinião do pesquisado, mesmo ele sendo considerado pelo pesquisador como um *expert*.

Outra crítica (ou limitação) vai para a própria natureza da grande maioria dos estudos sobre causas e consequências da corrupção em si (MORRIS, 2008), que abordam o fenômeno invariavelmente através de medidas de percepção e suas comparações transnacionais, refletindo comportamentos e não a participação da corrupção na sociedade e economia dos países analisados, bem mais difíceis de se mensurar.

### **2.1.3 A corrupção no Brasil e suas possíveis origens**

No Brasil, vários autores se debruçaram sobre as origens da corrupção - quase sempre na vertente dos sociólogos, como Roberto Damatta, que em 1978 em *Carnavais, malandros e heróis* praticamente reivindicou uma “sociologia do esporte” para o país quando elaborou em sua obra questões sobre as dramatizações do futebol no Brasil: a questão do destino em oposição ao mérito e a aplicação das regras universais em oposição ao desejo de grupos e indivíduos. Para ele, a raiz do dilema do brasileiro estaria centrada em uma tensão entre códigos pessoais e impessoais, e que o futebol representaria o drama do dia a dia social, um retrato privilegiado da sociedade brasileira e seus problemas, concluindo que o futebol seria popular no Brasil pela expressão de emoções e sentimentos concretamente sentidos e vividos individualmente (HELAL, 2011).

Estudos que abordam traços culturais dos brasileiros com ênfase sobre o ‘jeitinho brasileiro’ são periodicamente revisitados (PEDROSO et al., 2009), resumindo suas principais características, que de acordo com Barbosa (1992), atentam por seu caráter universal, ambíguo e multifacetado. Assim como outras vertentes culturais, o jeito estaria presente e influenciando o dia a dia das pessoas, o que não significa que todas elas obrigatoriamente façam

uso do jeitinho, mas sim que todas, em algum momento, acabariam tendo contato com a prática, ora de forma ativa, ora de forma passiva.

Segundo Prestes Motta (1997, p. 34) “o jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”. Tal prática diferiria da arrogância (COELHO; FERNANDES, 2010) e da malandragem, que implicaria predisposição para tirar vantagem, passar para trás – o que corresponderia à chamada ‘Lei de Gérson’ (SEIBEL, 1993). Contrariamente, Freitas (1997, p.50) inclui o jeitinho como característica-chave do traço cultural definido por ele como malandragem: “o malandro, portanto, seria um mestre na arte do ‘jeitinho’ (...) o sujeito esperto, que dificilmente é enganado”.

Coelho e Fernandes (2010) construíram uma escala de traços da cultura brasileira, considerando essas características culturais apontadas na nossa literatura sociológica tradicional, em que para Holanda (1994, pp. 60), o caráter personalista de nossa sociedade é proveniente de “uma suavidade dengosa e açucarada que invade, desde cedo, todas as esferas da vida colonial” e que tal caráter afetivo e passional levaria a uma “estagnação, ou antes, uma atrofia correspondente das qualidades ordenadoras, disciplinadoras” (HOLANDA, 1994, p. 31) necessárias a uma sociedade para se organizar institucional e politicamente. Entretanto, em Ribeiro (1995) se contrasta a noção de uma cultura quase monolítica brasileira e trazendo à discussão a diversidade cultural da sociedade, indicando a construção de uma nova identidade, além da religiosidade, como motivo para a manutenção da sua unidade. Os demais traços observados pelos citados autores repetem-se em todos os núcleos tratados por Ribeiro (1995): a hierarquia rígida entre patrões e empregados; a ambiguidade na observação das leis, de acordo com os envolvidos na situação; e, a busca por relacionar e pertencer a um grupo, por meio de regras de lealdade em troca de proteção.

A ‘pessoa’ estaria sujeita às relações cordiais, pautadas por sentimentos provenientes do coração, do íntimo, do familiar e do privado. Já o ‘indivíduo’ estaria sujeito à lei, pura e simples (PEDROSO et al., 2009). Existiria uma dificuldade do brasileiro em relacionar-se com leis e regras, já que se entendia que tudo era baseado em relações de amizade e todos queriam ser ‘amigos do rei’. Esse caráter relacional de nossa sociedade aparece com bastante clareza no dito popular de origem italiana (Giovanni Giolitti, início do século XIX): ‘aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei’. Este termo aponta um sujeito preocupado com o caráter normativo de um lado; e, por seu caráter pejorativo de outro, denotaria a percepção complexa que os brasileiros têm do ordenamento social, segundo Damatta (1978) (COELHO; FERNANDES, 2010).

O jeitinho se caracteriza por ser um conceito intermediário entre o favor e a corrupção, (PEDROSO et al., 2009) podendo pender para os dois lados, dependendo da situação e dos envolvidos. Outra característica é que seus atores são desconhecidos entre si, e é perante a situação objeto do jeitinho que eles se igualariam. Assim, o jeitinho mostra a sua dupla faceta, sendo uma construção ideológica, e não uma determinante, justificativa da corrupção e sim, uma justificativa para o descumprimento das leis.

Discordando da visão dos sociólogos, o jurista e historiador (e também sociólogo) Raymundo Faoro, em *Os Donos do Poder* (1958) argumentou que o patriarcado brasileiro cedeu lugar a um Estado Patrimonialista e que nosso modelo de organização política se pautaria pela dominação do público sobre o privado, divergindo do argumento de que uma das principais instituições sociais brasileiras, independente do Estado, é a família, conforme as interpretações de Gilberto Freyre, Roberto Damatta, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr. e Antônio Cândido, entre outros; que analisaram o patriarcado como uma herança do sistema colonial e escravista. Essa interpretação do sistema político, baseada na capacidade de uso da razão dos cidadãos adultos que se organizam e negociam suas demandas públicas, própria dos anglo-saxões, constrói alternativamente, a ideia de uma sociedade civil que se governa a si própria, sem a tutela de um patriarca (AGUIAR, 2000). Com essa recusa da analogia entre família e poder político, a esfera pública se distinguiria da privada.

Ambigualmente, esses entendimentos fazem conviver duas situações: uma que mostra um espaço propício à discussão e à conscientização do pensamento ético, e outra que, particularmente sedimentada nos pressupostos da corrupção do país, apresenta entraves à desconstrução do famoso ‘jeitinho brasileiro’ (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999), o que incorre em uma prevalência da cultura da banalização da corrupção.

No geral, as pessoas permanecem presas ao cumprimento formal da lei/norma, desenvolvendo um comportamento tido como correto por mero temor diante de uma punição ou de uma coação externa. O desafio está em repensar os fundamentos da própria norma/lei, assim como aquilo que se encontra ligado ao seu cumprimento. Importando, assim, não apenas o cumprimento da lei, mas, sobretudo, uma refletida internalização, tornando-se um hábito ou prática. Esse segundo e mais importante aspecto da vida ‘ética’ encontra muitas dificuldades para se estabelecer quando se depara com um nível de corrupção como o que se observa no Brasil (DE SOUZA, 2013).

Citando as penalidades a serem impostas às condutas ímprobas e corruptas previstas na Lei n. 8.429/92, conhecida como a lei de improbidade administrativa, Pires (2012) também aborda, sob seu ponto de vista jurídico e da função do Estado, o mítico jeitinho:

O fato de o Brasil ter sido colonizado por portugueses degredados (oportunistas e ladrões), negros (subjugados a escravidão) e índios (perderam sua identidade em razão da colonização), e a fomentada cultura brasileira do “herói malandro”, do “rouba, mas faz”, do “olha com quem está falando”, do “jeitinho brasileiro”, contribuem para a ocorrência de corrupção. Mas não é por isso que justifica a ineficiência estatal. Há necessidade imperiosa de algumas alterações nas instituições públicas responsáveis pelo controle e fiscalização do dinheiro público – *accountability* – e há a necessidade de algumas alterações legislativas importantes nas leis que cuidam do tema, a fim de melhorar a prevenção, repressão e combate a corrupção pelo Estado. Em verdade, entendemos que seja necessária a implantação de um sistema nacional de integridade apresentando o Estado um plano nacional de combate à corrupção, participando dele ativamente a sociedade civil (PIRES, A. F., 2012, p.5).

Ao lidar com o tema da corrupção como um traço da identidade brasileira (ARANHA, 2013) incorrer-se-ia num erro de se tratar o fenômeno como se fosse um traço característico da personalidade do brasileiro, impossibilitando sua compreensão e análise de um ponto de vista social e histórico. Desse ponto de vista, a cultura brasileira delimitaria um caráter sempre voltado para os vícios e as imoralidades cometidas pelo indivíduo, sem se atentar, porém, para os processos mais gerais de configuração de uma sociologia política da corrupção no Brasil (FILGUEIRAS, 2009).

#### **2.1.4 Corrupção e suas consequências**

Do ponto de vista da abordagem econômica, a corrupção seria decorrente de arranjos institucionais imperfeitos (ARANHA, 2013) que permitiriam a existência de incentivos aos agentes políticos empreenderem práticas corruptas. Em termos amplos, há uma clara relação entre corrupção e desenvolvimento econômico, com os países mais desenvolvidos apresentando os menores índices de corrupção, em que pese a posição relativamente desfavorável no *ranking* dos Estados Unidos (SCHWARTZMAN, 2007). A corrupção, entretanto, nunca foi exclusividade dos países menos desenvolvidos, ou do Brasil, e a literatura especializada está repleta de exemplos como escândalos (ROSE-ACKERMAN, 1999) relacionados à construção do Aeroporto de Frankfurt, na Alemanha; aos contratos com o Departamento de Defesa nos Estados Unidos; à contratação de serviços de informática na França, à construção do metrô de Milão; e vários outros episódios no Japão e na Coreia.

Campos (2012) analisou as pesquisas teóricas e empíricas a respeito de corrupção sob a perspectiva econômica e concluiu que as causas predominantes da corrupção estão relacionadas com o comportamento do agente público à luz da sua racionalidade econômica no que diz respeito aos riscos e benefícios e os custos envolvidos; e, conforme a fragilidade das instituições, o poder discricionário dos agentes públicos, a baixa competição e a ausência de *accountability*, é que os agentes atuam. Quanto aos efeitos da corrupção, ele observou que

há um consenso no que se refere aos prejuízos ocasionados (MAURO, 1995) sobre os investimentos e o produto, na economia.

Kaufmann et al. (2003) afirmam que a corrupção tem sido como um imposto agressivo para o pobre, que acaba pagando com uma parcela desproporcional da sua renda em propinas para usufruir de serviços básicos como a saúde, a educação, e outros. De acordo com Svensson (2005), a estimativa anual do Banco Mundial para a corrupção giraria em torno de algo próximo a 3% do PIB mundial à época da pesquisa; o que denota, mesmo considerando a imprecisão na medição de uma atividade subterrânea como a corrupção, a sua consequência para a economia e a sociedade, principalmente devido à fragilidade das instituições, o que cria oportunidade para o surgimento de problemas na relação agente-principal e o comportamento *rent-seeking* (ROSE-ACKERMAN, 2002), que seria os agentes públicos procurarem obter o máximo de renda possível, dentro ou fora das regras da conduta econômica e social, absorvendo a parcela do excedente econômico envolvido na atividade econômica, segundo Krueger (1974). Já para Svensson (2005), *rent-seeking* é a busca socialmente onerosa por rendas criadas muitas vezes por intervenções governamentais na economia.

A Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, assinada em 09/12/2003, na cidade de Mérida, no México, incorpora boa parte das ações anticorrupção estruturadas por Klitgaard (1998) e Rose-Ackerman (2002). A Convenção, de certa forma, respalda os estudos teóricos e empíricos que identificaram como causas da corrupção a fragilidade institucional, a falta de *accountability* e de transparência, o excesso de poder discricionário e a restrição à competitividade. O documento da referida Convenção vai além, enfatizando também a adoção de fatores que reduziriam a corrupção (CAMPOS, 2012), por exemplo: controle social, prevenção contra a lavagem de dinheiro, e ações ativas e coordenadas de recuperação de bens.

Do ponto de vista político-institucional, a corrupção tem-se mostrado uma ameaça à democracia e tem, atualmente, estimulado um controverso debate sobre o sucesso dos espaços democráticos, o que pela perspectiva institucionalista dependeria do desenho e das características das instituições (SCOTT, 1995) as quais explicariam os resultados do processo de democratização (ROCHA, 2009). A questão de fundo, que demarca uma polêmica, é se a cultura política explica o desenho das instituições políticas ou, antes, se o caráter das instituições produz uma cultura política afim (PRZEWORSKI; CHEIBUB; LIMONGI, 2003). Em outros termos, o que está em jogo é se cultura produz instituições ou se instituições produzem uma cultura (ROCHA, 2009). A perspectiva institucionalista afirma que comportamentos cívicos seriam gerados por arranjos democráticos e não o inverso. Como explica Rocha (2009), as bases teóricas dessa controvérsia são anteriores já que os argumentos

culturalistas fazem referência a Montesquieu, John Stuart Mill e Tocqueville, por exemplo, e o institucionalismo tem referência em Max Weber. Sabe-se então que a corrupção varia com a cultura e também afeta e é afetada pela política e economia.

### **2.1.5 Tolerância e permissividade a ações corruptas**

Analisando o processo de educação e desenvolvimento da criança e do jovem através da atividade esportiva, Moreira e Pestana (2008) identificaram uma ética desportiva - composta de valores e crenças baseadas no espírito esportivo (substituto do amadorismo), que deve ser estimulada pelos profissionais do esporte na preservação do jogo limpo, contra a máxima de que o fim (ganhar a qualquer custo) justificaria os meios, através da violência, da corrupção, da fraude, da deslealdade, do *doping*; ou seja, da ausência deste espírito, que deve ser preservado e promovido através dessa educação e moral esportiva.

Declarando que o espírito esportivo (sinônimo, para o autor, de *fair-play*) seja 'o código de ética do esporte', Santos (2005) defendeu que esse tema fosse apreendido nas escolas, pois sem ele o esporte não acontece em sua verdadeira forma e teria sua sobrevivência, enquanto atividade humana, ameaçada. Um indivíduo que entenda como ético certo comportamento, possivelmente não sofrerá barreiras morais, sociais ou culturais para praticá-lo no futuro (FERREIRA et al., 2013). Ao avaliar percepções podemos supor o comportamento dos indivíduos e a maneira que eles são, pelo menos em parte, influenciados pelas atitudes e por valores éticos e como responderão em cada situação ou cenário (TAMAYO, 1996; MOWDAY; SUTTON, 1993; SIQUEIRA, 2002; ROBBINS, 1999). Através das medidas de percepção, neste contexto, apura-se "o nível ou a quantidade de corrupção que um indivíduo acredita existir" (MORRIS, 2008, p. 390). A possibilidade, por exemplo, de ser punido pela justiça em decorrência de cometer uma fraude financeira - apesar do ganho imediato, pode levar o indivíduo a não cometer a fraude a fim de evitar uma recriação social no longo prazo. Ou seja, mesmo no que diz respeito à conduta, em matéria de ética empresarial, há uma luta interna que influencia (SCOTT, 2008) as atitudes comportamentais, colocando em xeque os benefícios auferidos no ato e as consequências futuras destes (STRATHMAN et al., 1994).

Por esse pensamento, quanto menos os indivíduos antecipam as consequências futuras dos seus atos (FERREIRA et al., 2013), menos os analisam ao longo do tempo, dando prioridade, por esse raciocínio, a contemplar os benéficos do curto prazo, adotando comportamentos menos éticos, se justificando por esse balanço de riscos. No caso da aplicação das sanções, se evitaria a propagação do mau exemplo pela utilização da 'armadilha social',

termo cunhado pelo psicólogo John Platt (1973), o qual explica que o comportamento individual pode ser determinado pela avaliação das ações futuras dos outros indivíduos, o que representaria uma quebra da impunidade, que é, segundo a Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA de 1997, a principal incentivadora de comportamentos corruptos (NETO, 2008), pois imunes, parecem permitidos.

Investigar a permissividade à corrupção dos cidadãos (ou para alguns autores, permissibilidade – grau ou capacidade de permitir) pode ajudar a esclarecer se existe uma disposição geral para lutar contra a corrupção em uma sociedade. Lavena (2013), com base nos dados do *World Values Survey* de países latino-americanos, testou uma série de relações empíricas entre a permissividade à corrupção sobre características sócio-demográficas, valores culturais, crenças e atitudes políticas. Por meio de redução de dados e análise fatorial foi construído um índice para medir a permissividade à corrupção. Os resultados sugeriram que a permissividade varia por país e está associada à idade, educação, etnia, valores culturais e na confiança nas organizações públicas. Sustentou ainda, que a permissividade à corrupção dos cidadãos afeta a democracia e a governança, em longo prazo, criando um círculo vicioso no qual a aceitação contínua do comportamento de quebra de regras torna-se normalizada, enfraquecendo os mecanismos institucionais destinados a combater as práticas de corrupção e intensificando a desconfiança dos cidadãos.

Em uma das hipóteses testadas, se esperava que os cidadãos tolerantes ao comportamento socialmente indesejável dos outros, valorizando a confiança, fossem mais permissíveis à corrupção. Inquiriu-se o entrevistado se uma lista de comportamentos eram mais ou menos justificáveis, utilizando como variável dependente o grau de permissividade e aceitação da corrupção/tolerância de comportamento corrupto. A pesquisa apontou como os fatores idade, educação, etnia, valores culturais, e confiança nas organizações públicas podem moldar níveis de permissividade à corrupção, a partir das respostas sobre o grau que as pessoas toleram certas práticas de corrupção dos outros cidadãos, num contexto cultural e político característico de seis países da América Latina verificados: Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México e Uruguai.

Os resultados mostraram como todos os países, com exceção da Argentina, são permissíveis à corrupção. O México foi o país onde os cidadãos foram mais permissíveis na forma de aceitar os benefícios do governo quando não se tem esse direito, sonegar impostos, aceitar um suborno quando em serviço, e evitar o pagamento de tarifa no transporte público; contrariando as expectativas, já que lá se constatou que mesmo os cidadãos demonstrando ciência da corrupção política, tenderam a permitir esse tipo de comportamento.

## **2.2 A CORRUPÇÃO NO ESPORTE**

### **2.2.1 Conceituação de ética e moral aplicados à indústria do esporte**

Em suas notas explicativas do relatório de 2009, a TI indicou suas primeiras relações entre esporte e corrupção. Nelas, atesta desde a viciação de resultados a propinas para construção de estádios, tanto do ponto de vista da gestão, quanto do nível operacional. Para Maennig (2005), a corrupção do ponto de vista financeiro pode ocorrer em dois níveis: no chamado ‘corrupção competitiva’ que ocorre por meio de propinas aos atletas, oficiais do esporte e árbitros; e a ‘corrupção gerencial’, que está ligada ao comissionamento para construção de obras e arenas esportivas, nas nomeações de posições organizacionais, alocação de direitos (em especial, de transmissão de TV) e na escolha para se sediar os eventos.

Entretanto, o mundo esportivo tem experimentado uma série de escândalos de corrupção revelando que, mesmo o esporte com sua cultura de *fair-play*, não está imune ao jogo sujo. Os esforços de colaboração entre organizações desportivas, patrocinadores, organizações de apostas desportivas e governo, têm o potencial para criar soluções eficazes para combater a corrupção no esporte. No entanto, alerta aquele relatório, o aumento dos níveis de transparência e de sensibilização para os riscos para toda a indústria do esporte é um desafio que, segundo a TI, deve ser atendido prioritariamente. De fato, Maennig (2005) defende que desde o início dos jogos olímpicos da era moderna se convive com corrupção no esporte, não sendo algo novo e que, ainda não se tem uma solução efetiva para evitá-la. O fato do esporte hoje envolver muito dinheiro, poder e reconhecimento social, incentiva o comportamento oportunista para se atingir ganhos que o esporte pode trazer.

O viés econômico da corrupção pode afetar significativamente a indústria do esporte, já que existem evidências sólidas de que a corrupção diminui e distorce o desenvolvimento econômico (MAURO, 1997) e reduz o investimento estrangeiro direto (WEI, 1997), enfraquecendo as instituições políticas e administrativas (KNACK; KEEFER, 1995). Concomitantemente, esses efeitos afetariam diretamente a indústria do esporte e suas economias correlatas. Além disso, a corrupção é pior onde existem divisões étnicas graves (EASTERLY; LEVINE, 1996). Todos esses fatores podem justificar o intuito de se aprofundar no impacto da corrupção no esporte.

### **2.2.2 As práticas corruptas no esporte**

Desde Atenas 1896 o movimento olímpico sofre com boicotes políticos, econômicos, raciais e étnicos e dilemas envolvendo o *ethos* amador e profissional. Um exemplo são os Jogos de Montreal em 1976, quando o rugby nem fazia parte do programa e se tornou um protagonista, visto que os países africanos abandonaram a Vila Olímpica 48 horas antes da abertura dos Jogos porque o Comitê Organizador não havia acatado o protesto desses países pedindo o afastamento da delegação da Nova Zelândia que havia furado, com a realização de uma partida de rugby, um boicote esportivo à África do Sul imposto devido ao regime de segregação racial sul-africano (COLAÇO, 2012). O COI – Comitê Olímpico Internacional, sob o pretexto de o rugby não ser uma modalidade olímpica, tentou ignorar a questão. Os jogos de Montreal acabaram também por ser um enorme problema para os canadenses, pois financeiramente foram um fracasso, causando o maior prejuízo econômico da história do evento, totalizando mais de 2 bilhões de dólares em dívidas, levando a cidade a demorar mais de 40 anos para conseguir quitá-las.

O comportamento ético dos dirigentes do COI vem sendo acompanhado de perto pelo repórter inglês Andrew Jennings, um dos contumazes críticos do movimento olímpico na era da profissionalização. Casos de suposto suborno e desvio de dinheiro dentro da cúpula do COI em contratos de publicidade envolvendo empresas como a Coca-Cola, e outras, são citados (SIMSON; JENNINGS, 1992) frequentemente em seus livros e reportagens.

O que havia sido absorvido pelo COI como rumores de práticas questionáveis, veio à tona como um escândalo quando o suíço Marc Hodler, membro da comissão executiva do COI revelou ter recebido uma carta denunciando corrupção na compra de votos para a candidatura de Salt Lake City para sediar os Jogos de Inverno de 2002. A apuração feita pelo próprio COI revelou envolvimento de diversos de seus membros no escândalo, quando foi divulgado que vários deles haviam recebido presentes e favores pródigos em troca de votos (MASON et al., 2006).

Milton-Smith (2002), ao focar a ideologia dos Jogos Olímpicos, aponta que os jogos modernos seriam baseados em um anacronismo já que a noção do desporto amador como chave para o desenvolvimento moral do indivíduo e para a harmonia social distorceria a história dos gregos, deturpando a realidade do final do século XIX, quando se originaram os assim chamados Jogos da Era Moderna - elitistas, racistas, sexistas e muito diferentes do modelo grego de *mens sana in corpore sano*. Toohey e Veal (2000) alegam que essa relação seria uma invenção da aristocracia britânica, que tem sido perpetuada através do sistema público de

ensino. Para eles, o legado do *ethos* amador do *gentleman* permeia grande parte do mito da olímpíada moderna.

O Olimpismo, como observou Colaço (2012), procura criar através do “prazer do esforço” um modo de vida baseado no respeito aos princípios éticos universais, direcionando o instinto que imperava nos jogos gregos da antiguidade à lógica do espírito capitalista. A origem da ideologia do Olimpismo estaria na maneira como a sociedade entende, pratica e transmite para as novas gerações os valores da competição justa, nobre e leal. Ao menos, segundo Gafner (1994) que assim relata durante a passagem dos cem anos do movimento olímpico moderno, ocasião na qual todos os presidentes do COI expressaram, cada um à sua maneira, esta premissa.

A tarefa de identificar uma ética particular no esporte não é tão simples como poderiam expressar os membros do COI. Historicamente, a definição de tal ideário (BOURDIEU, 1983) envolveu a disputa entre diferentes visões de mundo, que se materializam em distintas maneiras de praticar e valorizar o esporte. No início da era moderna, quando ainda dito ‘amador’, nem se pensaria em associar (DAMO, 2009) o movimento esportivo, por elitista que fosse, à forma como os megaeventos esportivos se desenvolveram à feição e em sintonia com a lógica capitalista.

O *ethos* capitalista está disseminado até mesmo na retórica dos vestiários, invadidos pelas novas tecnologias de maximização da performance física, cognitiva e emocional. Termos importados de áreas do conhecimento aplicado à gestão de capitais, tais como “objetivo”, “foco”, “meta”, “resultado”, “superação” e tantos outros, misturam-se às expressões associadas à honra e ao status, integradas há mais tempo ao vocabulário esportivo. Tornou-se frequente, inclusive, a presença de especialistas usados para inflar o ânimo dos atletas - motivadores, *experts* em inteligência emocional, psicólogos do esporte e afins. Em contrapartida, esportistas de sucesso são pagos para palestrar para estudantes e profissionais de economia, administração e marketing, vorazes pelo consumo de narrativas bem-sucedidas. (DAMO, 2009, p.9).

Como relata Proni (1997) cada dia mais se nota a presença do dinheiro no esporte e de entusiastas da maneira como os esportes, profissionalizados, reafirmam determinados valores capitalistas. De fato, as copas do mundo de futebol são altamente lucrativas para quem as promovem ou, em sentido inverso, são promovidas com esta convicção. Tanto a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), organizadora da Copa do Mundo de Futebol, quanto o Comitê Olímpico Internacional (COI), organizador dos Jogos Olímpicos, negociam com os países que se candidatam a ser sede de seus jogos (CARDOSO et al., 2013) que seus governantes assumam responsabilidades acreditando que os megaeventos podem ser uma boa oportunidade para se mostrar ao mundo uma imagem positiva do país, deixando enormes legados advindos, tangível ou intangivelmente, dos eventos esportivos.

Do futebol brasileiro, que sediou a Copa do Mundo FIFA 2014, se pode extrair um dos maiores casos de corrupção até hoje, assim relatado na conclusão do artigo que sintetiza partes do Relatório Final da Comissão Parlamentar de Inquérito da Câmara dos Deputados, que investigou as relações entre a CBF – Confederação Brasileira de Futebol e a multinacional Nike (CPI CBF-Nike) de coautoria do então Deputado Federal e depois Ministro do Esporte, Aldo Rebelo:

A CBF foi convertida numa agência de negócios milionários que explora a imagem da seleção brasileira. O dinheiro jorra: em 2001 a CBF recebe US\$ 25 milhões só de patrocínio da Nike e da Ambev. O dinheiro desaparece: o passivo circulante da CBF chega a R\$ 55 milhões e o prejuízo acumulado vai a R\$ 25 milhões. De que forma a CBF tem gastado tanto dinheiro? A função da CBF é promover o futebol do país, desde a seleção principal até o futebol de base. Mas o futebol brasileiro vai de mal a pior: a seleção é uma sombra do passado de glórias; os melhores jogadores são vendidos para o exterior; o futebol de base, de formação de novos craques, está abandonado. Jovens jogadores, exportados em massa, com documentos adulterados, passaportes falsos. Atletas menores de idade são traficados e submetidos à exploração, à fome, doença e até à prostituição em países estrangeiros. O “sistema” CBF desorganiza o futebol, submete o calendário a pressões de patrocinadores como emissoras de TV, e de interesses políticos; para isso, corrompe dirigentes de clubes e de federações. E culmina com a falência do futebol (AZEVEDO; REBELO, 2001, p. 18).

É um dos mais completos documentos sobre os bastidores da CBF na época, produzidos a partir da quebra de sigilos bancários e fiscais da confederação. Agora, com as apurações iniciadas pela Justiça norte-americana, se revela que esses fatos originaram mais problemas apontados na estrutura das organizações que deveriam cuidar do futebol.

Ainda no futebol, outro caso que teve repercussão internacional ocorreu em 2005. A Máfia do Apito (VEJA, 2005) foi um esquema que envolveu árbitros de futebol e golpistas de *sites* de apostas durante o Campeonato Brasileiro daquele ano. Os resultados eram acertados com o juiz e a quadrilha lucrava em apostas milionárias em *sites* de apostas na internet. Após confirmar a manipulação de resultados, o Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD), remarcou 11 partidas da competição e puniu os árbitros com o afastamento definitivo do quadro da CBF. Dois empresários também cumpriram penas.

Objetivando descrever a cultura organizacional, que pode ser entendida como conjunto de valores, crenças e sentimentos, de uma Federação (naquele caso, Judô do Estado do Rio de Janeiro) e identificar o desenvolvimento dessa variável gerencial, baseados na hipótese de que essa modalidade apresenta uma cultura própria, hierarquia, costumes e tradições e uma série de outros fatores; Mazzei e Nassif (2013) acabaram identificando também que a cultura pode ser um dos motivos da continuidade e perpetuação de atos corruptos em organizações, notadamente as do esporte e principalmente no Brasil, onde são observados vários problemas de sucessão

democrática, governança e alternância no poder entre os dirigentes mandatários destas organizações (RIBEIRO, 2012).

A caixa preta do esporte brasileiro representada pela sua estrutura organizacional hierárquica, falta de transparência, ligações perigosas entre autoridades esportivas, interesses da mídia, patrocinadores e do governo; sustentado pelo financiamento prioritariamente público sem o devido *accountability*, pode ser um ambiente propício para práticas corruptas e não éticas. Clubes, federações e confederações enfrentam problemas seja em suas condições financeiras, seja em seus modelos administrativos. O governo federal, ainda que ciente da importância do esporte para o Brasil, não conseguiu desenvolver e implementar uma política nacional clara para o setor (ZOUAIN et al., 2006). Esforços como a Lei nº 11.438/2006 - Lei de Incentivo Fiscal ao Desporto, vieram para melhorar esse quadro, porém, por problemas contábeis, sejam os clubes por dívidas previamente contraídas ou por não estar em dia com a prestação de contas, sejam os municípios por conta da Lei de Responsabilidade Fiscal, não conseguem sequer submeter seus projetos incentivados para apreciação e para fazer jus à verba destinada (BRASIL, 2006).

No atletismo, além dos conhecidos casos de *doping*, que são corriqueiras manifestações corruptas, combatidas pela maioria da comunidade esportiva, recentemente ocorreu o caso Pinki Pramanik (MARWA, 2013). Ela foi uma velocista que ajudou o revezamento 4x100m indiano a conquistar a medalha de ouro nos Jogos Asiáticos de 2006. Porém, em junho de 2012, foi obrigada a fazer um teste para comprovação de sexo. O teste mostrou que Pramanik é um pseudo-hermafrodita masculino, ou seja, geneticamente é um homem capaz de manter relações sexuais. Pramanik está respondendo perante as autoridades pela denúncia.

Por fim, Maennig (2005) propõe algumas ações para se combater a corrupção no esporte, considerando tanto ações pós-*facto* quanto ações preventivas à corrupção. São elas:

- A criação de um código de conduta do esporte claro que evite ambiguidades em sua interpretação;
- Redução dos superávits obtidos pelas cidades-sede de eventos, para que se possam pulverizar os ganhos financeiros de eventos esportivos;
- Transformar o processo de escolha das sedes dos eventos esportivos mais transparente;
- Criar mecanismos de incentivos financeiros para atletas e oficiais para que aqueles que ajam eticamente tenham um salário maior que a média;

- Incrementar o controle e estabelecer penas mais rígidas aos que descumprirem padrões éticos no esporte, de forma a não apenas suspender ou banir o atleta ou árbitro da prática esportiva profissional, mas também aplicando multas.

### 2.2.3 Uma tipologia da corrupção no esporte

Qual o impacto que o comportamento corrupto teria sobre as empresas que têm investido milhões de dólares no esporte? Qual a reação do patrocinador que endossa um atleta envolvido em manipulação do resultado de um jogo ou que usa drogas para melhorar seu desempenho? Ou se um evento é repleto de resultados arranjados? Os patrocinadores estão se tornando mais cautelosos na utilização do esporte como um meio de atingir seu público-alvo? Qual o impacto que esta cautela dos patrocinadores tem sobre atletas em sua busca por acordos de patrocínio e endosso?

Na busca destas respostas os pesquisadores do Centro de Negócios Internacionais do Esporte - CIBS, da Universidade de Coventry no Reino Unido, Gorse e Chadwick (2009), empreenderam um grande projeto de pesquisa projetado para analisar e avaliar o impacto da corrupção no esporte sobre a estratégia do marketing esportivo, com especial destaque aos contratos de patrocínio e endosso.

O objetivo daquele trabalho foi desenvolver uma definição de corrupção no esporte baseada em levantamento de casos de tal atividade, levando a uma tipologia do fenômeno para, em seguida, destacar algumas das implicações para o esporte profissional de alto rendimento e sua comercialização. Para ser arrolado como um destes casos levantados no estudo, foi considerada atividade corrupta no esporte toda aquela que envolve qualquer prática ilegal, imoral ou antiética que tenta deliberadamente distorcer o resultado de um evento esportivo para o ganho material de uma ou mais partes envolvidas na atividade.

Nesta fase do processo de investigação, eles listaram casos de todos os esportes e de todos os países. O banco de dados contabilizou mais de 2.000 casos de tentativas (ou supostas tentativas) de distorcer o resultado de uma competição pelos meios 'ilegais' ou 'imorais' ou por atividades de funcionários que resultassem em ganho financeiro de uma forma que violasse as regras ou código de conduta do esporte. Foi relacionado para cada caso: o ano do 'incidente', a nação de origem do escândalo (ou seja, o país de nascimento ou residência de um atleta, dirigente ou árbitro; a localização da entidade ou liga, o país candidato a sediar um grande evento esportivo), o atleta ou equipe / funcionário em causa; o esporte que praticam;

o tipo de corrupção envolvida e o impacto de tal comportamento. Esses casos foram catalogados pelos autores através de informações disponíveis em livros, revistas científicas, de impressos e de notícias baseadas em mídia eletrônica e dados de organismos responsáveis pelo esporte.

Em termos dos tipos de danos que acarretam (MAENNIG, 2005), os autores propuseram que os processos fossem divididos em duas categorias. Em primeiro lugar, há a ‘corrupção competitiva’, que envolve atividades dos atletas, técnicos e / ou dos funcionários que têm uma responsabilidade direta pelo resultado de uma competição desportiva (por exemplo, um árbitro). A segunda categoria, ‘corrupção na gestão’, envolve decisões de funcionários, oficiais ou órgãos que incluem as atividades de escolha de cidade-sede para grandes eventos desportivos, negociação e atribuição de direitos (por exemplo, de transmissão, de *merchandising*), a licitação de contratos para a construção de instalações esportivas e demais contratos relativos à gestão dos negócios do esporte. Gorse e Chadwick (2009) introduziram então uma nova tipologia a partir destas duas categorias de corrupção no esporte, como consta na figura 2.

<b>Competition Corruption</b>	<b>Management Corruption</b>
Use of Performance-Enhancing Substances	Vote Rigging and Undue Influence in Elections
Match Fixing	Embezzlement
Gambling	Bribery
Points Shaving	

Fonte: Gorse; Chadwick, 2009, p.14.

Figura 2 Tipologias da corrupção no esporte

Como será apresentado nas seções posteriores, foi utilizada nesta dissertação uma adaptação desta tipologia, considerando seis dimensões / casos de corrupção no esporte:

- *Doping*
- Manipulação de resultados
- Envolvimento em apostas
- Influência indevida na escolha de cidade-sede
- Desvio ou desfalque de recursos financeiros
- Suborno de dirigentes

## 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.3.1 Origem e definições

Durante os anos oitenta, muitos países vinham debatendo significativamente sobre governança corporativa (ENRIONE; MAZZA; ZERBONI, 2006) e sobre as regras viáveis para se aumentar a responsabilidade das empresas. Nessa fase pré-institucionalização foram analisadas diversas propostas concorrentes. Em Hong Kong e na Irlanda, os códigos de governança já haviam sido lançados nos idos de 1991. O marco desta fase foi o esforço em teorização feito pela Comissão de Cadbury (1992) para a emissão do *Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance*. Esse relatório estabelece regras para uma regulamentação em governança corporativa. Depois disso, a taxa de adoção de códigos de governança aumentou significativamente em todo o mundo. Pode-se assumir que a fase de difusão do processo de institucionalização começa daí, caracterizada pelo pico de lançamentos de códigos de governança, mas também pela ação dos diferentes intervenientes no domínio Governança Corporativa (ROSSONI, 2009). Particularmente, as empresas de consultoria e agências de *rating* atuaram difundindo os códigos e ideias de governança através da elaboração de regras de conduta e de sua influência sobre os investidores institucionais, exigindo que as companhias se enquadrassem aos regulamentos. Na figura 3 estão relacionadas as principais definições de Governança Corporativa, listadas por Rossoni (2009).

<b>Estudo</b>	<b>Definição</b>
Bertucci, Bernardes e Brandão (2006)	Conjunto de políticas e práticas orientadas para diversos objetivos, dentre os quais dar maior visibilidade e transparência às decisões empresariais, minimizando os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes agentes das organizações e aumentando o valor da empresa e o retorno do acionista.
Blair (1995)	Todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocados.
Capron e Guillén (2009)	Compreende a atribuição de direitos e obrigações entre as partes interessadas da empresa, incluindo acionistas, gestores, trabalhadores e outros com participação na empresa.
Carvalho (2002)	Mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é o conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.
Cioffi (2000)	Nexo de instituições definida por leis corporativas, normas reguladoras do mercado financeiro e leis trabalhistas.
CVM (2002)	Conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
Fiss (2008)	Relacionamentos explícitos e implícitos entre a corporação e seus constituintes, tão quanto o relacionamento entre esses grupos de constituintes.
Fligstein e Freeland (1995)	Organização social de firmas e de seus relacionamentos com o ambiente, incluindo suas relações com o estado.
IBGC (2009)	Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.
OECD (2004)	Envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus conselheiros, seus acionistas e seus <i>stakeholders</i> . A Governança Corporativa também provê a estrutura por meio dos quais os objetivos da firma são realizados, assim como determina as formas de atingir os objetivos e de monitorar seus resultados.
Roe (2005)	Os relacionamentos no topo da firma - o corpo de diretores, os gestores e os acionistas.
Shleifer e Vishny (1997)	Trata das formas pelas quais os investidores asseguram o retorno do seu investimento.

Fonte: Rossoni, 2009, p.70.

Figura 3 Algumas definições de Governança Corporativa

Baseados nessa influência da boa governança sobre as decisões de investidores institucionais, diversos estudos na área procuraram e procuram medir o impacto da governança sobre o valor das companhias abertas, as quais poderiam naturalmente, por hipótese, ter seus papéis mais valorizados e, por conseguinte, reduzir seus custos de capital (SILVEIRA et al., 2003). Diversas pesquisas no campo exploram essa relação. A partir daí, podem ser apontados, segundo Silveira et al. (2004) como fatores externos que levaram à regulamentação da Governança Corporativa: a onda de privatizações iniciada nos anos 90 nos países europeus e nos em desenvolvimento, feita na maioria dos casos através do modelo de transferência de propriedade para grandes acionistas, criando a necessidade de proteção aos minoritários; o crescimento dos investidores institucionais a partir das reformas previdenciárias em diversos

países, que fez nascer um grupo ativo de investidores, os fundos de pensão e fundos mútuos, com escala e poder de influenciar mercados; a onda de aquisições hostis observadas nos países desenvolvidos, EUA nos anos 80 e Europa nos 90, que expunham falhas nos mecanismo de controle interno das empresas; a desregulamentação e integração global dos mercados de capitais, levando ao crescimento do mercado de ações e à necessidade de um controle padronizado e difusão dos mercados e suas regras, fora dos EUA e Reino Unido; as repetidas crises nos mercados emergentes (sudeste asiático em 1997, Rússia em 98 e Brasil em 99) que provocaram a reavaliação do modelo de organização societária das empresas e levaram os organismos internacionais a concluir que a gestão macroeconômica não era suficiente para prevenir crises e aplacar o contágio de outros países; e, principalmente, a série de escândalos corporativos nos EUA (Enron, HealthSouth, Tyco, Worldcom, Adelphia Cable, Global Crossing e Freddie Mac) e Europa (Parmalat, Círio e Royal Ahold) (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2003).

Como consequência disso, a publicação do Ato *Sarbanes-Oxley* em 2002, impôs medidas mais rígidas às organizações americanas sobre atitudes contábeis fraudulentas e também fomentou, além dos motivos já elencados, a disseminação dos Códigos de Governança (IBGC, 2006).

Como fatores internos às empresas, a adoção de boas práticas de governança podem acarretar melhores perspectivas de fluxo de caixa; aprimoramento do processo decisório da alta gestão com a separação clara de papéis entre acionistas, conselheiros e executivos; aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos; e, maior institucionalização e melhoria da imagem da companhia (IBGC, 2009).

A definição clara dos propósitos fundamentais da empresa precedem a adoção e discussão da Governança Corporativa. Qual função-objetivo tem a primazia na empresa? A maximização da riqueza dos acionistas ou *shareholders* (teoria de maximização do valor) ou o equilíbrio dos interesses entre todos os *stakeholders* (teoria dos *stakeholders*)? Essa discussão se arrasta desde o *crash* de 1929 (WEINER, 1964; JENSEN, 2001). Argumentos como os acionistas receberem dividendos após todos os *stakeholders* os receberem, entre outros, a favor da maximização da riqueza dos acionistas, pendem para que as decisões sejam tomadas no interesse destes e também, segundo Jensen (2001, p.9) porque “as companhias que adotam a teoria de equilíbrio dos *stakeholders* acabarão passando por confusão gerencial, conflito, ineficiência, e, talvez, fracasso corporativo”. Por mais recente que possa ser considerado o campo da governança, mais antiga ainda é a discussão sobre o conflito de agência dos gestores (JENSEN; MECKLING, 1976) que visam tomar decisões que maximizem sua utilidade pessoal

em detrimento da riqueza dos acionistas, o que, por consequência, também aumenta os custos de transação (WILLIAMSON, 1996). Como os executivos de companhias abertas são gestores do dinheiro de outras pessoas, não se pode esperar que eles vigiem o negócio com a mesma intensidade que os donos de empresas fechadas, já pensava Adam Smith (1976) em *The Wealth of Nations*, em 1776.

Os diferentes países têm diferentes sistemas legais e, conseqüentemente, diferentes maneiras de proteger os acionistas. A governança também atua nessa interface, sofrendo impacto desses sistemas e influenciando a tomada de decisões (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Nos EUA, em função da estrutura de propriedade dispersa, o principal desafio da governança é a manipulação dos resultados do exercício como forma de aumentar a remuneração pessoal dos executivos; já no Brasil, com estrutura de propriedade concentrada, o problema reside na extração de benefícios privados pelos acionistas controladores por meio de transações com partes relacionadas (conflito de interesses) e outras formas relacionadas ao autointeresse do controlador (COFFEE, 2005), abrindo assim também a possibilidade de haver a relação corruptor  $\times$  corrupto relacionada ao privado  $\times$  privado, comum entre organizações do esporte, privadas.

### 2.3.2 Ética e Governança Corporativa

Como visto em capítulo anterior, a ética no contexto organizacional é um tema que vem adquirindo relativa relevância e destaque, tanto academicamente quanto no mundo corporativo. É importante entender que: “os valores éticos nas organizações não deveriam ser vistos como um conjunto de regras que podem contribuir para o resultado econômico da empresa, mas como algo que representa um valor em si, independentemente do resultado econômico da empresa” (DO CARMO WHITAKER; RAMOS, 2010, p. 127).

Sobrevivendo em meio à grande concorrência decorrente da globalização dos mercados, as empresas já não são mais analisadas apenas por resultados financeiros e para serem consideradas verdadeiramente notáveis, nos dias de hoje, devem alcançar resultados financeiros superiores ou atingir metas impressionantes de produção (PAINE, 2003). Elas devem ser bem avaliadas não apenas pelos acionistas, preocupados com seus próprios retornos financeiros, mas também pelos demais *stakeholders* com os quais interagem. Para fazer isso, as empresas (e organizações em geral) devem satisfazer uma combinação de critérios éticos e econômicos.

De acordo com Aristóteles (1976) em *Ética a Nicômaco*, obra em que conjectura a finalidade da vida humana e em que conclui que a virtude é um modo de ser pelo qual a pessoa

se torna boa, realiza a sua função e é feliz; o filósofo preconiza que as virtudes são os princípios e valores que devem nortear o relacionamento e a vida humana em todos os seus âmbitos: econômico, social, ... , político. Analisando ética e Governança Corporativa partindo desde esses pressupostos, Do Carmo Whitaker e Ramos (2010) apontam que os valores éticos devem ser preservados em todos os aspectos da vida humana, também no campo econômico.

Governança Corporativa é um valor, que entre suas finalidades serve para aperfeiçoar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (LODI, 2000). A Governança não cria valor por si só, o que deve ocorrer quando ao lado de boas práticas se tem também um negócio organizado, lucrativo, de qualidade, bem administrado e permeado de princípios éticos. No Brasil, a adoção do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009) publicado pelo IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, aliado a outros princípios e valores éticos, permitem à empresa atingir o seu fim e sinalizar ao mercado com um rastro de imagem sólida (DO CARMO WHITAKER; RAMOS, 2010).

### **2.3.3 Dimensões da Governança Corporativa, Legitimidade e suas Instituições**

Legitimidade é o conceito central do institucionalismo organizacional (SCOTT, 1995; SCOTT, 2008). Sua importância é pressuposto de que as organizações necessitam de aceitação e credibilidade (SCOTT et al., 2000). A origem de tal premissa é costumeiramente atribuída a Weber (1991) (SCOTT, 1991; SCOTT, 1995). Para Weber (1991), as práticas sociais são orientadas por máximas ou regras aceitas como obrigatórias tidas como socialmente válidas pelos agentes. Assim, se elas se referem à aceitação das formas de conduta de qualquer ator social, elas podem também ser atribuídas às organizações, já que essas são agentes que atuam dentro de uma realidade social (SCOTT, 2008). Tal linha de raciocínio é seguida por Pfeffer e Salancik (1978), que também realçam a importância da legitimidade para se compreender as organizações. Para eles, pelas organizações utilizarem recursos do ambiente, a sociedade constantemente avalia se suas ações são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente aceitos. Com efeito, para Pfeffer e Salancik (1978) a legitimidade organizacional é consequência da interpretação das ações a partir de sua comparação com valores socialmente legítimos.

Um dos principais interesses do institucionalismo organizacional é entender a difusão de práticas organizacionais, assim como sua incorporação em diferentes campos organizacionais (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002). Entre uma diversidade de práticas a que vem se difundido ao redor do mundo é a difusão de práticas de governança

corporativa (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004; LA PORTA et al., 1998, 2000). Ela vem ganhando especial projeção em função de sua emergência enquanto possível solução para recorrentes escândalos e crises corporativas (OECD, 2004).

A diferenciação das relações entre acionistas, conselheiros e executivos ocorre porque diferentes fatores culturais, políticos, jurídicos e institucionais de maior amplitude condicionam a adoção de práticas de governança nas companhias de capital aberto (AGUILERA; JACKSON, 2003; FLIGSTEIN; FREELAND, 1995). Fatores institucionais e sociais mais amplos condicionam sistemas e práticas de governança. Portanto, além de resolverem problemas entre agente-principal e de custos de transação, suas práticas devem fundamentalmente ser tidas como legítimas (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004; ROE, 2005). Existe uma expectativa de que as corporações atuem de uma maneira socialmente responsável ou legítima (JONES; GOLDBERG, 1982). Assim, tende a ser questionável uma visão estritamente econômica acerca da governança, mesmo que ainda a maior parte das teorias sobre governança corporativa confunda-se com a prevalência da lógica instrumental financeira das organizações sobre os demais discursos (GRÜN, 2003).

Avaliando a legitimidade organizacional enquanto dimensão estrutural, Rossoni (2009) relata que a adoção de práticas racionalizadas formalmente pode explicar a capacidade de sobrevivência e de aquisição de recursos das organizações. A governança corporativa é, para ele, entre as práticas organizacionais existentes, o mecanismo formal cuja legitimidade está pautada na expectativa de que a adoção de seus códigos seja visto pelas organizações como possível solução efetiva para escândalos relacionados à credibilidade (SILVEIRA et al., 2004) no mercado financeiro, concluindo que a legitimidade organizacional é fator relevante para explicar o desempenho de empresas de capital aberto, nos casos em que a adoção de práticas diferenciadas de governança condicionou, segundo os resultados apurados, a influência das outras origens (formal regulatória; cultural-cognitiva; e normativa) da legitimidade sobre o desempenho das organizações analisadas (ROSSONI, 2009).

## **2.4 A GOVERNANÇA NO ESPORTE**

### **2.4.1 O interesse dos indivíduos pelo esporte e o amadorismo na gestão do esporte**

O tão propalado modelo profissional de gestão de entidades esportivas é obstruído, no Brasil, pela própria estrutura do setor. Segundo relatório do Fórum de Discussão Permanente de Políticas de Esporte (2005), o amadorismo dos dirigentes esportivos se torna, ao mesmo

tempo, sintoma e empecilho para mudanças; contrapõe-se ao setor de serviços ligado ao esporte profissionalizado em todo o mundo, dado que no Brasil se observa falta de preparo técnico de grande parte dos mandatários, implicando em descompasso entre investimentos e lucros potenciais e reais (ZOUAIN et al., 2006). Não é porque a indústria esportiva cresce no país que isso vem acompanhado de maior profissionalismo da gestão (AZEVEDO, 2002).

Não se encontra qualquer dificuldade em atestar a magnitude que os esportes alcançaram no cenário econômico, social e até político ao longo do século XX, tornando-se uma poderosa indústria do entretenimento (DE JESUS, 1999), capaz de mobilizar grande volume de capitais privados e estatais e gerar intensos fluxos em escala global, além de fomentar sentimentos de identidade territorial em diversos níveis. Reconhecendo o impacto do esporte na cultura e na sociedade como muito significativo (MILANO; CHELLADURAI, 2011), seu impacto econômico surgiu como um dos temas dominantes da discussão recente entre os estudiosos, em seu maior mercado - o norte-americano, como em Masteralexis et al. (2009, p.25), que afirmam que "a indústria do esporte nos Estados Unidos está crescendo em um ritmo incrível" e da mesma forma, Pedersen et al. (2007, p.6) observaram que, nos Estados Unidos, "o negócio do esporte continua se expandindo". Verificam-se as dimensões do negócio esportivo no mundo atual, por exemplo, observando o espaço de tempo reservado aos esportes nos meios de comunicação de massa em todo o planeta e tendo assim uma noção da importância da gestão do esporte na atualidade (DE JESUS, 1999).

Diferentemente de outras indústrias de entretenimento, no esporte, a presença do competidor rival é fundamental, sendo o que faz a competição esportiva ter sentido e atrair os espectadores (VOGEL, 2011). Segundo Blake (1996), o fascínio despertado pelo espetáculo esportivo decorre da imprevisibilidade que essa competição pode trazer, o que o difere das demais experiências de entretenimento cultural como teatro, ópera, música, dança, filmes, etc., eventos que são cuidadosamente ensaiados e amiúde fielmente executados. É certo que peças teatrais e shows musicais permitem aos artistas certo grau de improviso, mas nada comparado ao grau de imponderabilidade de um evento esportivo, sempre, ou quase, garantido pelo jogo limpo e o comportamento ético. São esses elementos que caracterizam e estimulam os negócios voltados ao esporte e a expectativa é que eles continuem tendo alta visibilidade num segmento de entretenimento ligado, principalmente, à radiodifusão, TV a cabo e apostas (VOGEL, 2011).

Por isso, o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, a expansão da indústria do entretenimento e o processo de globalização tiveram papel fundamental na edificação do esporte como um produto de alta rentabilidade financeira (KEARNEY, 2003). Contudo, especialmente em função dos casos de corrupção, violência, má gestão financeira e

de falta de respeito aos consumidores e de regulamentação por parte do poder público, o esporte e seus dirigentes vem sofrendo pressão da sociedade e da imprensa, em busca de uma gestão mais transparente (FORSTER, 2006). Isto é, a conduta ética e o controle das atividades dos profissionais do esporte, sejam eles dirigentes ou aqueles que trabalham operacionalmente, são importantes e precisam do respaldo teórico para se entender esses fenômenos, principalmente, para se evitar ações eticamente corrompidas.

#### **2.4.2 Dimensões, práticas e código de governança, aplicados ao esporte**

A governança influencia a forma que as organizações são dirigidas e controladas e por isso é importante na gestão, incluindo também as organizações esportivas (HEALEY, 2012), ainda que o campo de estudo da governança no esporte seja ainda embrionário (ZOUAIN; ALVES; PIERANTI, 2006).

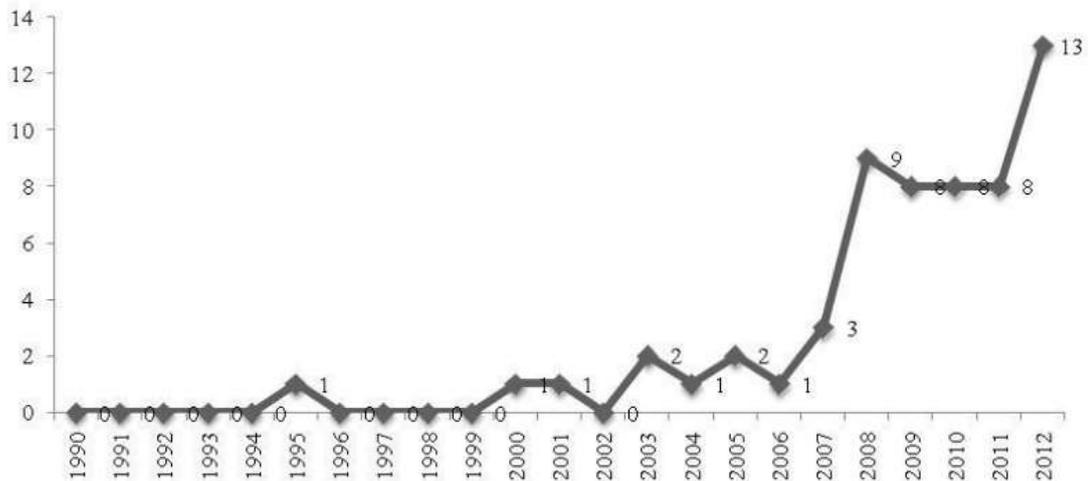
Defendendo que uma auditoria independente ética, objetiva e racional, baseada nos princípios da governança corporativa é eficaz também nas organizações esportivas, McNamee e Fleming (2007) observaram alguns conflitos entre níveis operacionais nas organizações, fruto de pressões políticas e sociais; mas ressaltam que a auditoria e preocupações relacionadas com ações éticas não são, e não devem ser vistas como sendo, questões que sejam importantes apenas para determinados departamentos ou pessoas dentro de qualquer organização esportiva, sendo da responsabilidade de todos se empenharem ativamente na promoção da boa governança, a fim de evoluir para uma cultura organizacional mais eticamente aceitável. Todo o pessoal dentro das organizações esportivas deve estabelecer um compromisso com a melhoria, assumindo o compromisso em si da organização, que submetida a uma auditoria independente, apresenta uma evidência natural de boa governança. Isto não deve, contudo, ser visto como um esforço pontual. É necessário manter um programa que monitore e avalie continuamente a agenda ética. Segundo os autores, é natural que um reconhecimento autoconsciente da ética e da equidade passe mais perto do cerne das organizações esportivas no século 21, seja por exigências legais ou por pressão de partes interessadas.

#### **2.4.3. A governança esportiva**

Os primeiros registros que pretendiam de tratar de governança não estavam preocupados com a governança, mas com a gestão de marketing e eventos esportivos (CHALIP, 1995; THOMA; CHALIP, 1996). A literatura sobre governança do esporte era muito limitada e

fragmentada (FORSTER, 2006) e os primeiros trabalhos acadêmicos importantes tratavam isoladamente da FIFA (SUGDEN; TOMLINSON, 1998; GIULIANOTTI, 1999) ou do COI (RONIT; SCHNEIDER, 2000) referindo-se a esses órgãos como organizações privadas na área de esportes. O primeiro texto a investigar mais a fundo a questão da governança foi o de Hums e MacLean (2004) definido-a como o exercício do poder e da autoridade em uma organização esportiva, incluindo a formulação de políticas, determinando a missão da organização, as regras de afiliação, de elegibilidade e o poder regulatório; seja num escopo local, nacional ou internacional (CHELLADURAI, 2005).

O artigo de Ribeiro et al. (2013) analisou a produção existente sobre governança corporativa nos esportes a partir de um estudo bibliométrico abrangendo o período entre 1990 a 2012, nos periódicos internacionais da área de administração, contabilidade, economia e finanças. Constatou-se a integração temática dos termos ‘Governança Corporativa’ e ‘Esporte’, denotando a relevância que as boas práticas de governança têm para a gestão do esporte nas organizações e mostrando sensível aumento na produção a ela relacionada, notadamente a partir de 2007, como pode ser evidenciado através da figura 4.



Fonte: Ribeiro; Costa; Ferreira, 2013, p. 6.

Figura 4 Produção existente sobre governança corporativa nos esportes.

Ferkins et al. (2005) desenvolveram um quadro teórico da governança no esporte, partindo de uma dinâmica ambiental onde o esporte é cada vez mais profissional e abrangente (UK SPORTS, 2003), impondo um profissionalismo e uma burocratização (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), cada vez maiores, exigindo: liderança compartilhada, motivação do Conselho, regras do Conselho e Conselho estruturado.

O termo governança no esporte veio para significar a prática da governança aplicada ao contexto esportivo (HOYE; CUSKELLY, 2003). Representa a responsabilidade pelo funcionamento e direção geral da organização (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), necessária para a estruturação de uma organização para atingir seus objetivos de forma eticamente defensável (MCNAMEE; FLEMING, 2007) e também pode ser entendida como um conjunto de restrições aplicadas aos seus administradores, para evitar o mau uso dos recursos organizacionais (HOYE; CUSKELLY, 2007; ROCHA; FEITOSA, 2013). Num cenário em que existem problemas decorrentes da falta de um modelo consolidado de gestão do esporte, como no Brasil, torna-se mais necessária a adoção de suas práticas e princípios, sejam em federações, clubes, organizações do terceiro setor e em todas as organizações que atuem na área do esporte e promoção do esporte (DA MOTA et al., 2014).

Já na Europa e, sobretudo nos EUA, com frequência, clubes e Ligas são constituídos como empresas, com acionistas, e onde as estruturas de propriedade mostram-se mais aderentes às propostas da governança nas corporações. Muitas destas organizações, em especial organizações altamente burocráticas, têm várias práticas institucionalizadas como um mecanismo de socialização destinado a controlar a tomada de decisão (SLACK; PARENT, 2006) pelas partes interessadas. Conseqüentemente, os gestores do esporte são continuamente confrontados com a tomada de decisão (FERKINS; SHILBURY, 2011) ética.

Entenda-se como parte interessada, qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos propósitos da organização, o *stakeholder* (FREEMAN, 1984), entre eles, os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo ou qualquer grupo que pode ajudar ou prejudicar a organização. Pela teoria dos *stakeholders*, o objetivo de uma organização só pode ser alcançado levando em conta os interesses dos grupos acima enumerados.

Os atletas constituem um importante grupo de influência. As Federações geralmente regulam as atividades esportivas e legitimam os eventos realizados, determinando também as regras de participação. O atleta federado, ou seja, inscrito na Federação (geralmente através de um clube ou associação) passa a ‘possuir’ capacitação para o exercício do esporte e o entendimento de suas regras. Os atletas influenciam as Federações de três formas (RIBEIRO, 2012): a primeira, perante seus clubes e associações, que muitas vezes representam diretamente um grupo ou segmento de atletas. A segunda, por meio de seus resultados, principalmente nos chamados esportes de alto rendimento, nos quais a conquista de medalhas e títulos é um importante indicador de avaliação do desempenho da organização; e, por último, o atleta é o destinatário de vários serviços e iniciativas das Federações, sendo um de seus principais

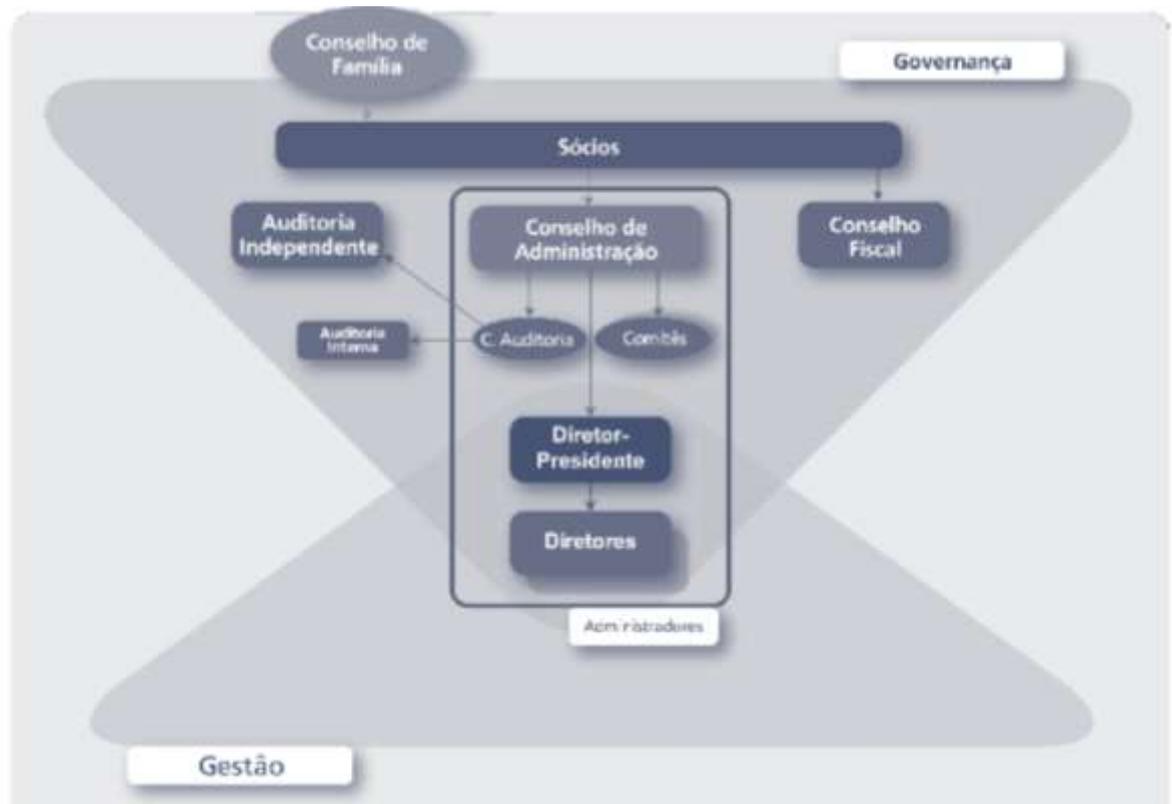
clientes. Existe um impacto da influência dos *stakeholders* na governança corporativa das organizações esportivas, todavia, somente os *stakeholders* internos têm este poder, pois têm relação direta na gestão da entidade (RIBEIRO; COSTA, 2014).

Corroborando Ribeiro e Costa (2014) e de encontro à ideia de Ribeiro (2012), Miragai et al.(2014) desvendaram em sua pesquisa que o atleta é entendido como um *stakeholder* que não existe e, por isso, negligenciado em estudos sobre Estratégia e Governança. A pesquisa buscava revelar um pouco mais sobre as relações entre as organizações esportivas e as partes interessadas - atores realizando funções estratégicas para as organizações, aplicando a tipologia dos *stakeholders* a partir da abordagem dos seus atributos de poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Eles analisaram as percepções das partes interessadas, internas e externas, na tomada de decisão estratégica para avaliar o impacto das relações entre esses atributos sobre a saliência das partes interessadas. Entre suas conclusões, consideraram que os *operations management* (MINTZBERG, 1999) o que inclui atletas e técnicos, são bastante específicos ao universo do esporte e a ele circunscrito, não guardando relações com as tipologias de *stakeholders*, fugindo ao alcance dos modelos teóricos voltados a atender *stakeholders* utilizados na governança corporativa e assim identificados como ‘não-*stakeholders*’.

Os agentes operacionais não teriam suas prioridades atendidas, ou ofereceriam perigo, nem teriam sentido de urgência (BRAVO, 2004) percebida nas tomadas de decisões estratégicas pelos gestores de esporte nos modelos verificados. Bastos e Mazzei (2012, p. 90) lembram que não existe um modelo ideal e “a mudança ou adaptação sempre é necessária, principalmente na questão de seus estatutos, seus modelos e suas estruturas. Para que sempre se desenvolva o esporte, como deve ser, e que a gestão esteja condizente com a expectativa de todos os praticantes”. Curiosamente, esses praticantes que fazem parte do dia a dia e objetivos das entidades de administração do esporte, seriam mudos para essas surdas organizações pelos argumentos de Miragai et al.(2014).

Marques e Costa (2009) realizaram um diagnóstico em três clubes de futebol do estado de São Paulo a fim de propor ações e formas de implementar as boas práticas de governança corporativa componentes do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Eles investigaram a presença de características e ações que atendessem o uso desses conceitos e se isso se constituiria em importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois que contribuem para a profissionalização de sua gestão, além de fazer com que tendam a alcançar maior legitimidade perante seus *stakeholders*.

Os dados dos clubes estudados foram analisados de acordo com as dimensões da governança adotadas na 3ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC: a propriedade, o conselho de administração, a gestão, a auditoria independente, o conselho fiscal e a conduta em relação a conflito de interesses. Essas dimensões foram analisadas com base nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade; e são consideradas como os pilares (IBGC, 2009) da governança corporativa, conforme figura 5.



Fonte: Código de boas práticas de governança corporativa do IBGC, 2009, p.16.

Figura 5 Sistema de Governança Corporativa.

Marques e Costa (2009) observaram que apesar de parecer ser um setor avesso a transformações, emergem interesses que reconhecem a urgência de mudanças, de maneira a diminuir a possibilidade de abusos para garantir o crescimento sustentável do clube. Concluíram que muito mais do que um código a ser seguido, a adoção de suas práticas pode fornecer instrumentos que aperfeiçoem as relações do clube com seus *stakeholders*, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários a seu desenvolvimento, bem como a melhoria da eficiência e da legitimidade de sua gestão. Importante salientar que o estudo não revelou nenhuma intenção formal dos clubes, apenas esforços pontuais, na adoção das práticas

pelas agremiações observadas. Partiremos dessa abordagem de Marques e Costa (2009) para associar a adoção das práticas de Governança Corporativa às dimensões de corrupção no esporte de Gorse e Chadwick (2009), como demonstrado adiante.

## **2.5 A CORRUPÇÃO DE ENCONTRO COM A GOVERNANÇA NO ESPORTE**

### **2.5.1 Corrupção e o desenvolvimento econômico**

Cada negócio da sociedade e da vida econômica é impulsionado por um conjunto de valores culturais subjacentes. Embora muitas vezes difíceis de se definir e medir, esses valores são, no entanto, vitais na formação dos motivos, ideais e visões que os indivíduos e as organizações apresentam numa sociedade segundo Kruger (2009), que argumenta, historicamente, que muito do sucesso econômico do mundo desenvolvido tem sido movido ao longo do tempo por um conjunto de valores traduzidos em atividades econômicas como reflexos de um propósito maior, superior, e questiona se tais valores ainda estariam bem vivos no seio das sociedades ocidentais industrializadas do século XXI.

Independentemente disso, Kruger (2009) defende que se um padrão de desenvolvimento econômico sustentado é contingência, até certo ponto, de um determinado conjunto de valores culturais e éticos de uma nação, então, poder-se-ia supor quais valores culturais sustentariam o desenvolvimento em longo prazo que apoiaria o progresso do país. Outras variáveis explicam e são explicadas por esse desenvolvimento através da identidade cultural, como a educação, visto a sucessão das baixas pontuações no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - PISA, que colocam em dúvida se países em desenvolvimento como Brasil, México e Indonésia podem sustentar taxas de crescimento econômico no longo prazo, por esse motivo (UNIT, 2014).

Uma abordagem econômica da corrupção (KLITGAARD et al., 2000) é aquela que para o corrupto, corruptor e ou corrompido, o ato tem o risco de um crime econômico calculado. Se a probabilidade de ser pego for pequena e a pena for leve e o retorno for grande em relação aos incentivos positivos frente ao funcionário do governo, por exemplo, então se tende a encontrar a corrupção.

Szymanski (2011) relata que a cooperação internacional nos esportes não foi criada principalmente por políticos e pelo Estado, mas pelas federações nacionais organizadas em particular, que por sua vez eram compostas por pequenas organizações, os clubes, que queriam

promover o esporte em um contexto nacional. Essa hierarquia na governança mundial esportiva foi criada no século XX como um meio de promoção do desporto e da competição entre os adeptos, através dos eventos.

Ao invés de tomar o retorno associado aos grandes eventos esportivos como mal necessário, eles poderiam realmente ser transformados em benefício dos países anfitriões e aos interesses de longo prazo do esporte em geral, bem como dos promotores. É no poder daqueles que executam o ‘leilão’ das sedes que residiria a opção por mudar as regras como bem entenderem (SZYMANSKI, 2011). Assim, em vez de criar uma competição para fornecer os jogos mais extravagantes possíveis, a FIFA e o COI poderiam tomar o crédito para apoiar uma mudança fundamental, atribuindo grandes eventos para as nações sede que poderiam demonstrar conquista significativa na busca de objetivos socialmente desejáveis, o propalado legado. Tal medida poderia minimizar reações de protestos, tais como os observados durante a realização da Copa das Confederações 2013, no Brasil, evento teste da FIFA (CARDOSO et al., 2013). Ao menos o COI está disposto a rever essa posição, conforme Agenda 2020, recentemente divulgada, adaptando seu caderno de encargos.

### **2.5.2 Política, ação e combate à corrupção**

A corrupção não costuma prosperar em ambientes altamente transparentes (ROSE-ACKERMAN, 1999) sendo a falta de transparência um instrumento utilizado por aqueles que se envolvem em comportamento corrupto para obter a discricionariedade necessária. Essa abordagem pode ajudar no fornecimento de uma visão comparativa anticorrupção.

Por possuir um papel educacional e de socialização importante, o esporte deve primar pelos mais elevados padrões éticos em suas práticas. A dimensão ética é a mais complexa e desafiante para os Gestores esportivos (HUMS; MACLEAN, 2004). A vitória deve ser obtida dentro de uma disputa justa e leal, mas a violação desses princípios é de difícil detecção, e a existência de interesses comerciais e econômicos associados ao esporte cria novos estímulos a uma prática antiética. As pessoas gostariam de acreditar em uma prática esportiva ética e honesta, contudo existem problemas concretos de governança nesse aspecto a serem enfrentados (RIBEIRO, 2012), conforme listado por Hums e MacLean (2004): corrupção relacionadas a apostas, trapaças e manipulação de resultados; paternalismo, nepotismo, favorecimentos por amizade e discriminação por inimizades; abuso físico ou verbal; expectativa de que os atletas sejam modelos para a sociedade; *doping*, uso excessivo de álcool; discriminação racial; violência do espectador; pais abusivos ou agressivos; uso antiético da

ciência e tecnologia; distúrbios alimentares; demandas dos patrocinadores; exploração sexual da imagem ou dos próprios atletas; violência entre os praticantes do esporte; táticas de jogo questionáveis e o papel da mídia.

Klitgaard et al. (2000) pontuam também que as forças de eleições democráticas e ambiente de livre concorrência econômica fornecem algum tipo de controle da corrupção. Tiranias locais são constrangidas por processos democráticos, mesmo quando questões populistas e de redistribuição são centro das ações de governo. Uma economia competitiva tende a derrubar os cartéis se são feitos esforços mínimos para proporcionar transparência nas relações governo-mercado. No entanto, segundo eles, a democracia, tão antiga quanto descrevem os filósofos modernos, não é garantia contra a corrupção. Os autores (KLITGAARD et al., 2000) desenvolveram um verdadeiro manual concebido para ajudar os cidadãos e funcionários públicos a diagnosticar, investigar e prevenir vários tipos de comportamento corrupto e ilegal. Nele, sugerem que em ambientes difíceis caracterizados por indiferença política, inércia burocrática e falta de apoio à cidadania, a corrupção prospera e ressaltam que as orientações e exemplos ali contidos não compõem uma receita aplicável a toda e qualquer situação. São exigidas reformulação cuidadosa e adaptação às idiossincrasias de cada ambiente, localidade ou cidade.

São ideias enfatizadas no manual para poder se desenvolver uma estratégia para a prevenção da corrupção em um ambiente específico (KLITGAARD et al., 2000, p. 31):

1. Compreensão dos sistemas corruptos, o que requer ferramentas analíticas;
2. Diagnosticar como os sistemas corruptos atuam especificamente e em particulares contextos;
3. Superar a resistência política e a burocrática e conquistar apoio;
4. Elaboração de um plano de ação sequenciado que rompa uma cultura do cinismo, crie uma dinâmica política e transforme o governo local.

As diferentes ações têm diferentes custos e benefícios. Klitgaard et al. (2000) recomendam que se comece a localizar áreas onde os custos da corrupção parecem altos e os custos das ações corretivas parecem relativamente baixos e é aí que seríamos tentados a começar. Mas antes de fazê-lo, tem-se de analisar os problemas e as alternativas da perspectiva da implementação. Precisa-se trabalhar com a política, o burocrático, e os aspectos pessoais de um esforço de combate à corrupção. Uma das dimensões políticas seria como usar a luta contra a corrupção como a alavanca para transformar o governo de uma localidade, e não transformá-lo no gerador de mais burocracia e atrasos.

Huntington (1984) discute as perspectivas para o surgimento da democracia em países ao redor do mundo, como na tentativa à época, de os EUA imporem a democracia à Coreia do Sul. Ele correlaciona riqueza e democracia, o impacto do pluralismo na estabilidade de um governo democrático e a corrupção como uma das consequências desse processo.

Corrupção no âmbito político significa falhas no sistema de representação. O cidadão eleitor não se sente representado ou incluído e sua ação política tem nenhuma ou pouca relevância (WARREN, 2004). O aprimoramento institucional desta representação, além do efetivo fortalecimento da representação e do *accountability*, cria no tecido social um mecanismo anticorrupção (WARREN, 2005).

A segmentação da representação gera um julgamento político mais disperso e ampliado na sociedade representando uma variedade de bens e interesses e de mecanismos de autorização e *accountability* que vão além do processo eleitoral e da dimensão de Estado (WARREN; URBINATI, 2008).

Assim, segundo Warren (2006) o exercício da representação pela sociedade civil, fortalece o controle, através do aumento da disponibilização de informação pública por meio de instituições como auditorias, controladorias e governo eletrônico, empoderando os cidadãos para que possam participar das decisões e da avaliação de políticas públicas, desvelando os segredos e combatendo a corrupção.

A corrupção é um problema recorrente na gestão pública, segundo enquête realizada entre os prefeitos que participaram da 17ª Marcha dos Prefeitos em Brasília, que reportaram que aplicam medidas para combater a prática (UOL, 2014). Além do controle por órgãos como o TCU (Tribunal de Contas da União), os gestores têm se fiado na divulgação dos gastos na internet e, em alguns casos, na atuação de conselhos consultivos e na criação de ouvidorias, sendo relatado que a ferramenta *on-line* “Portal da Transparência” seria um dos principais aliados no combate à corrupção.

Para Fritz Heimann, Cofundador da *Transparency International* e presidente do capítulo norte americano da TI de 1993 a 2005, as forças que perpetuam a corrupção são o dinheiro, a ganância, o poder e a fraqueza institucional. O foco, por ora, no combate, deveria estar, segundo ele, nas ações de governos, multinacionais e organizações internacionais, principalmente aquelas dos países desenvolvidos, pois esses têm mecanismos de controle que surtiriam efeitos imediatos, como os observados em alguns países após a adoção, pelas multinacionais americanas em todo o mundo, da Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (*U.S. Foreign Corrupt Practices Act - FCPA*), que havia sido sancionada pelo congresso americano desde 1977 (HEINEMAN JR; HEIMANN, 2006).

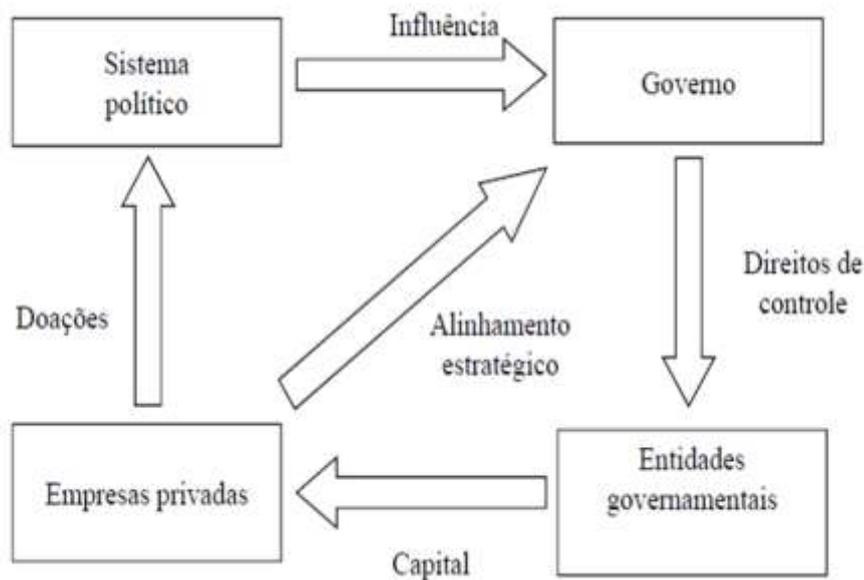
Heineman Jr e Heimann (2006) consideram que a corrupção tem características multifacetadas e por isso e mesmo que para atender as prioridades de curto prazo, se requer perseguir medidas que se encaixariam em abordagens de longo prazo. Em seu trabalho, eles elaboraram quatro tipos de medidas. A primeira é a execução (ou correção), que visa a impedir futura má conduta por investigar, reprimir e punir a corrupção existente. A segunda é a prevenção: a promulgação e aplicação de legislação e regulamentos administrativos que sufocariam as práticas de corrupção (incluindo sistemas de ouvidoria, leis de proteção ao denunciante, contabilidade e regras transparentes de licitações para compras, leis de liberdade de informação, auditoria e requisitos de controle interno para as entidades públicas e privadas, e regimes antilavagem de dinheiro). A terceira é o processo muito mais complexo de construção do Estado, que consiste em profundas reformas destinadas a construir bases legais, econômica e política transparentes, responsáveis e permanentemente duráveis, um processo de reforma institucional, corroborando as ideias da teoria de Scott (1991; 1995). Finalmente, há a dimensão cultural (PRONI, 2007; BREI, 2013; MAENNIG, 2005; 2008; ROSE-ACKERMAN, 1999; BARBOSA, 1992; HOLANDA, 1994; RIBEIRO, 1995; DAMATTA, 1978; GEDDES; RIBEIRO NETO, 1992) do combate à corrupção, que envolve a transmissão de valores positivos e normas que podem reforçar a aplicação, prevenção e construção de medidas de Estado. Para os autores, um programa abrangente de combate à corrupção deve englobar todas essas quatro abordagens.

### **2.5.3 Governança Corporativa e as ligações perigosas**

Analisando o mundo corporativo, Lazzarini (2011) observou a evolução da concentração de poder das grandes empresas brasileiras nos últimos vinte anos, decorrente do ciclo de privatizações, entrada de capital estrangeiro e a oferta pública inicial de novas empresas de capital aberto em bolsa. Segundo ele, esses movimentos deveriam ter gerado, pela expectativa da economia, ao chamado mundo pequeno de empresas (*small world* - aglomerações conectadas entre si por meio de atores de ligação), três reações esperadas: a) novos grupos, novos empreendedores, possível rearranjo e esfacelamento dos aglomerados de negócios; b) mudança nos atores de ligação das redes - menos governo, mais novos investidores, empreendedores, empresas estrangeiras; e c) possível reversão (RAJAN; ZINGALES, 1998) da teoria da firma e da propriedade, pressionadas. Porém, devido ao fenômeno batizado de Capitalismo de Laços, teoria definida grosso modo como: contatos, alianças e estratégias de apoio gravitando em torno de interesses políticos e econômicos expressos como relações de

propriedade e controle no mundo corporativo, as chamadas ‘ligações perigosas’; isso não ocorreu. “A resposta, em poucas palavras, é que o capitalismo de laços tornou-se, surpreendentemente, ainda mais forte” (LAZZARINI, 2011, p.6).

As ligações perigosas no capitalismo de laços (LAZZARINI, 2011) representariam o entrosamento entre elites políticas, incluindo a alta burocracia de carreira, e os detentores da riqueza privada. É definido pelas relações entre esses atores no mundo corporativo, e o *modus operandi* dessas ligações, é representado pela figura 6:



Fonte: Lazzarini, 2011, p. 55.

Figura 6 As ligações potencialmente perigosas entre atores públicos e privados no Brasil.

Lazzarini (2011) reporta que dos anos 90 para cá, exemplificando com dados de 2003, essa concentração, ou mundo pequeno, no Brasil era 12,2 vezes maior que nos EUA e 7,8 vezes superior que a do Chile. Pontua que para combater essa nova realidade de aglomerados, consórcios, grupos de proprietários e atores direta ou indiretamente ligados ao governo (estatais, autarquias, fundos de pensão do setor público, lobistas), são necessárias quatro medidas como: transparência; maior isolamento político na estratégia das empresas, na governança das entidades governamentais e nas relações entre empresas e partidos; redução generalizada de custos de transação; e, combate a condutas anticompetitivas.

Trecho do livro *Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões* (LAZZARINI, 2011) que discorre sobre ser o processo de construção de laços mútuos algo legítimo ou uma disfunção do capitalismo, uma espécie de distorção no mercado:

À primeira vista, o termo “laços” pode denotar relações próximas, íntimas, duradouras. Aqui, entretanto, o significado é mais no sentido de relações sociais valiosas: um contato pessoal que é estabelecido para obter algum benefício particular ou, ainda, um gesto de apoio visando algo em troca no futuro. Evidentemente, essas relações recíprocas são favorecidas por laços pessoais fortes. Contatos familiares, por exemplo, tem elevada saliência em diversos contextos econômicos: ouvimos frequentemente casos de pessoas indicadas a determinados postos porque são parentes de pessoas de influência. Entretanto, uma relação pode ser construída entre estranhos que trocam favores ou que se aproximam por meio de um conhecido em comum (LAZZARINI, 2011, p.4).

Dependendo, segundo o autor, da lente pela qual se vê a definição de laço, ou do capitalismo de laços, toma uma feição econômica pejorativa, caráter que a aproximaria do viés corrupto, pela própria busca de legitimidade embutida no conceito, conforme a teoria institucional (SCOTT, 1991; 1995), que oferece uma luz às relações internas das organizações e de como os aspectos culturais podem (ou não) desenvolver características e comportamentos aderentes ao combate à corrupção.

Não é preciso ir muito longe para associar significativamente passagens do excerto acima com práticas que podem ser consideradas ampla e efetivamente como corruptas, tais como: ‘obter algum benefício particular’, ‘visando algo em troca no futuro’, ‘indicadas (...) porque são parentes de pessoas de influência’ ou ‘estranhos que trocam favores’.

A tipologia de Lazzarini também pode ajudar a explicar a natureza e as motivações das relações estabelecidas entre as partes interessadas nas organizações gestoras do esporte, no Brasil.

## **2.6 HIPÓTESES E *FRAMEWORK* DE PESQUISA**

A problematização da pesquisa, conforme Demo (1981), opera a partir da temática reflexiva até o mínimo detalhe da investigação empírica, fazendo-se analisar se as hipóteses são importantes para que a solução seja aceitável cientificamente (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Durante o desenvolvimento do arcabouço teórico confeccionado para fazer frente ao problema (OLIVA, 1990), apresentou-se dois construtos que foram operacionalizados como variáveis conceituais durante a pesquisa: práticas de governança no esporte (MARQUES; COSTA, 2009) e ações corruptas no esporte (GORSE; CHADWICK, 2009). Acessoriamente, considerou-se também o grau de permissividade à corrupção (LAVENA, 2013) dos indivíduos.

Para explicar essas relações, Lakatos e De Andrade Marconi (1991) lembram que embora a ciência não seja o único caminho de acesso ao conhecimento e à verdade, por residirem diferenças essenciais entre o conhecimento científico e o senso comum, vulgar ou

popular, resultantes muito mais do contexto metodológico de que eles emergem do que propriamente do seu conteúdo; vale neste caso, para evitar qualquer heterocedasticidade, desconsiderar hipóteses causais para explicar influências, que parecem óbvias, da governança sobre a corrupção, mas omissas de relevância explicativa (FÁVERO et al., 2009).

Questionamentos assim, envolvendo ética e juízo moral, como é o caso da corrupção, poderiam ensejar um problema valorativo, mas compreendido pela ciência neste caso, segundo Weber (1992), visto que o estudo se ocupa da análise (efetividade) dos meios (boas práticas) de se atingir um fim definido (combater a corrupção).

### 2.6.1 Definições Conceitual e Operacional

A fim de dar significado aos conceitos elencados no parágrafo acima, seguem nos quadros 1, 2 e 3, as especificações de como cada variável será operacionalizada.

Quadro 1 Dimensões de Governança Corporativa.

<b>Construto</b> - Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009; MARQUES; COSTA, 2009)		
Dimensão	Definição conceitual	Definição operacional
Profissionalização	Remuneração dos gestores, independentemente de natureza jurídica, estruturas de controle e tipos de controlador.	Remuneração dos dirigentes e gestores; existência de políticas e controles sobre a qualidade das tarefas administrativas; existência de práticas definidas de recursos humanos que garantam que especialistas estejam desempenhando cada função existente.
Propriedade	Leva em conta aspectos relacionados a direitos e poderes dos acionistas, bem como o modo como esses são exercidos.	É o órgão de poder supremo, reunido em uma assembleia geral composta pelos representantes das unidades filiadas, com distribuição equilibrada de votos entre seus membros participantes; cujas convocações são publicadas com a devida antecedência e disponibilidade de pauta e documentação pertinentes.
Conselho Administrativo	Avalia se a organização possui conselho de administração (ou órgão semelhante), bem como seu funcionamento e seu desempenho.	Grupo responsável pela execução e tomada de decisões que seja composto por Presidente, Vice-Presidentes e Diretores de Departamentos; membros independentes entre si, que se reúnem com uma periodicidade definida em regimento interno.

Gestão	Analisa como a direção da organização exerce seus papéis.	Adoção de boas práticas gerenciais que impliquem na existência e utilização de: normas padrão de contabilidade, de manual de conduta ética, do monitoramento das atividades de cada departamento da entidade, da iniciativa de não se esconder informações entre os departamentos internos e qualquer um de fora que as solicitar, e pela avaliação do trabalho da diretoria e do presidente.
Auditoria Independente	Avalia a presença e a atuação da auditoria independente.	Empresa externa especializada na avaliação dos relatórios financeiros da organização. Analisa a adequação do balanço contábil, emite parecer isento sem a influência da Diretoria. Não deve prestar qualquer outro serviço à entidade que não seja esta auditoria, e deve ter esse seu trabalho avaliado continuamente pela entidade.
Conselho Fiscal	Verifica a existência desse órgão, sua composição, atuação, funcionamento e relacionamentos.	Grupo de pessoas eleitas com o poder de fiscalizar a administração geral e financeira da entidade, que deve se reunir periodicamente, avaliar os relatórios das auditorias, emitir seus próprios relatórios e ser formado por pessoas de diferentes tipos de profissão.
Conduta e Conflito de Interesses	Trata da maneira como a organização lida com a presença de eventuais conflitos de interesse.	Monitora a ocorrência de relações entre funcionários que guardem algum grau de parentesco para que sejam impedidos de se favorecer ou tirar algum proveito disso. Deve existir um documento (Código de Ética) de conhecimento de todos, que estabeleça essas regras.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IBGC (2009) e Marques e Costa (2009).

## Quadro 2 Ações corruptas no esporte

**Construto** - Ações corruptas no esporte (GORSE; CHADWICK, 2009)

Dimensões: de mesmas definições (noções) conceitual e operacional

*Doping*

Manipulação de resultados

Envolvimento com apostas sobre resultados

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula  
Desfalques financeiros na entidade

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Gorse e Chadwick, 2009.

## Quadro 3 Dimensões de permissividade a comportamentos corruptos

**Construto** - Permissividade a ações corruptas (LAVENA, 2013).

Obter benefícios do governo, quando esta pessoa não tem direito a eles.

Pular uma catraca evitando pagar uma tarifa no transporte público.

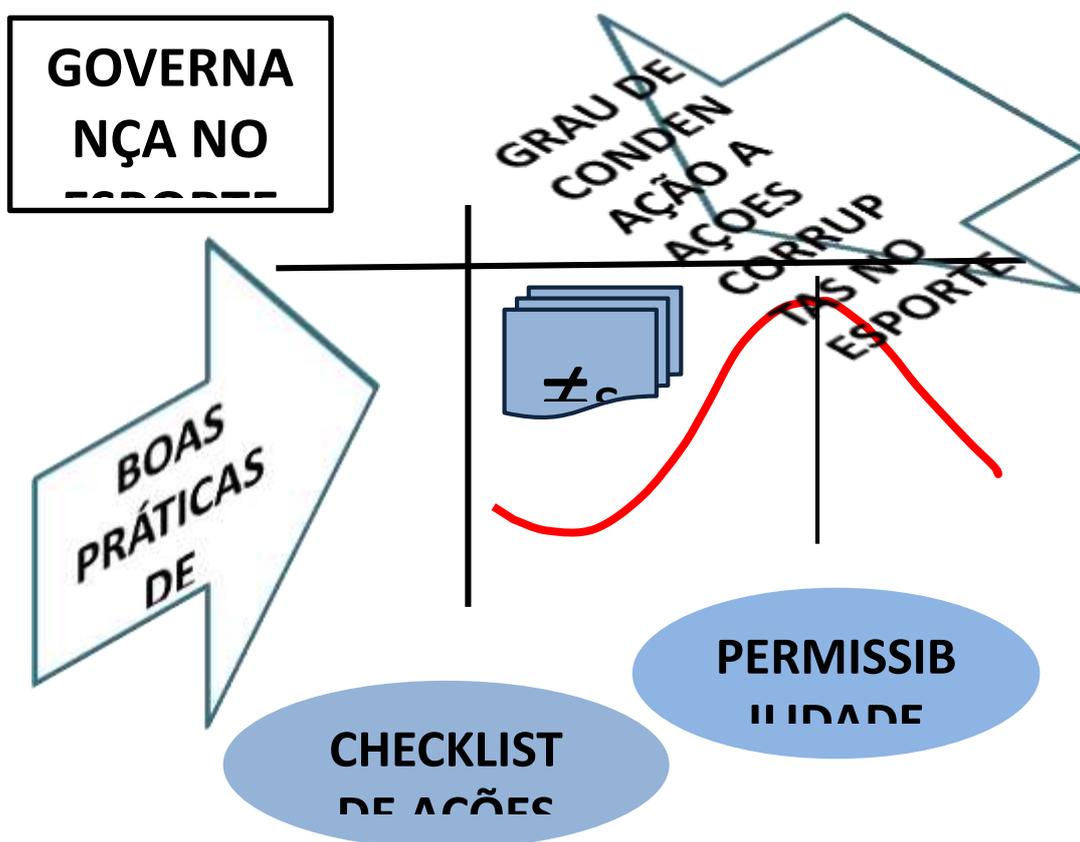
Evitar pagar algum tipo de imposto, se você tiver a oportunidade.

Um funcionário aceitar um suborno no exercício de sua função.

Fonte: *back-to-back translation*, a partir de Lavena (2013).

### 2.6.2 Framework de pesquisa

Esse trabalho é constituído de um referencial teórico que procurou articular os construtos corrupção e governança, para apoiar a investigação se a adoção de práticas de governança contribui no combate à corrupção, no esporte (GORSE; CHADWICK, 2009). Tendo como objeto o atletismo, atletas e técnicos foram inquiridos quão efetivas seriam essas medidas em sua opinião se adotadas pela entidade nacional de administração do esporte a que estão filiados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7 Framework de pesquisa

Além desse questionamento ao nível operacional, também foi elaborado um *checklist*, baseado no levantamento de Marques e Costa (2009) e análise documental da entidade, que foi confrontado pela direção administrativa, representando o nível estratégico do atletismo.

Paralelamente, também foi inquirido aos atletas e técnicos, seu grau de permissividade a ações corruptas, conforme protocolo de Lavena (2013).

### 2.6.3 Hipóteses

As hipóteses podem ser vistas como asserções teóricas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) destinadas a sistematizar o que se sabe acerca do mundo, permitindo que o homem compreenda melhor o que acontece à sua volta.

Pode-se definir teoria como um conjunto de hipóteses que guardam, mutuamente, relação de implicação (AVELAR, 1995), as hipóteses antecipam relações sobre os acontecimentos e são estruturadas a partir de conceitos teóricos. Como já citado, parte-se aqui de uma imbricada relação, quase óbvia ao senso comum, de que a adoção de práticas de governança efetivamente combate a corrupção no esporte. Na academia, notadamente em estudos de abordagem qualitativa e baseados em percepções, também se estabeleceram esses parâmetros, como em estudo sobre cultura organizacional em empresas corruptas (CAMPBELL; GÖRITZ, 2014) que entrevistou gestores e funcionários, sendo, que os primeiros subscreveram valores como sucesso, resultados e desempenho, e que implementam esses valores em suas normas de definição de metas; enquanto os funcionários fizeram uso de racionalização e estratégias para endossar valores como segurança e de espírito de equipe. Discrepâncias são percebidas também entre os estudos temáticos sobre corrupção e cultura e de corrupção e abordagem econômica, como visto no referencial teórico adotado neste prospecto. Corroborando essas premissas, a presença de dimensões de governança como transparência, *accountability*, conselhos, afeta a percepção de índices de corrupção (DE MELO; PEREIRA, 2012), sendo intimamente ligados aos níveis de corrupção: quanto menor o exercício de *accountability* (ações de controle, cobrança e responsabilização implantadas), tanto maior o nível de corrupção, segundo esses autores.

Merton (1968) aponta que é muito diferente saber como testar hipóteses e saber a teoria da qual deriva a hipótese de trabalho. Ele mostra como a teoria influencia na pesquisa mostrando as alternativas e possibilidades de análise dos conceitos envolvidos no tema em estudo, nas interpretações contidas nos dados anteriormente sistematizados, fornecendo assim, a partir das várias atividades que estão contidas sob a denominação ‘teoria’, os insumos para a pesquisa. Conceitualmente, segundo Kerlinger (2003, p. 73) “uma teoria é um conjunto de construtos, definições e proposições relacionadas entre si, que apresentam uma visão sistemática de fenômenos”.

Buscando-se perseguir aos objetivos de pesquisa propostos, foram formuladas e submetidas à verificação para apoiar a resolução do problema de pesquisa, as seguintes hipóteses, de forma que cada dimensão de governança seria vista por atletas e técnicos sob a ótica dos tipos de ações corruptas:

H<sub>1</sub>: A dimensão Profissionalização é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H<sub>2</sub>: A dimensão Estrutura de Propriedade é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H<sub>3</sub>: A dimensão Conselho de Administração é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H<sub>4</sub>: A dimensão Gestão é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H<sub>5</sub>: A dimensão Auditoria Independente é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H<sub>6</sub>: A dimensão Conselho Fiscal é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H<sub>7</sub>: A dimensão de conduta na Solução de Conflitos de Interesse é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

Segundo Gorse e Chadwick (2009), os problemas decorrentes das ações tipificadas como práticas corruptas no esporte são: o *doping*; a manipulação de resultados; o envolvimento com apostas; a compra de voto em eleições de membros, escolha de cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula; os desfalques financeiros na entidade; e, aceitar ou promover suborno por dirigentes.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 NATUREZA DA PESQUISA**

Os estudos sobre ética nos negócios são, em sua maioria, empíricos (TALUKDAR, 2011), o que demonstra que um comportamento moral pode ser mais bem sustentado e discutido academicamente com base na realidade das organizações. Ademais, existe grande complexidade desse tipo de estudo que busca entender a estrutura social e moral da organização, fazendo com que os estudos sobre o tema tenham ainda características não somente descritivas, mas exploratórias também (THEÓPHILO; MARTINS, 2009). Por isso, a diversidade de métodos para esse tipo de estudo é válida.

Nesse panorama, considerando que Creswell (2010) acredita ser a complexidade que envolve os problemas enfrentados pelos pesquisadores de ciências sociais a justificativa para a utilização de métodos mistos, com o uso de abordagens qualitativa e quantitativa, em suas recentes pesquisas. O presente estudo está subdividido em duas fases. Faz uso do método qualitativo em sua fase preliminar e quantitativo na posterior. Os pesquisadores que utilizam métodos mistos acreditam que o uso combinado das duas abordagens proporciona uma melhor compreensão de seus problemas de pesquisa (MORGAN, 1998; CRESWELL, 2010). Esta estratégia de pesquisa foi realizada de forma sequencial (qualitativa antes da quantitativa) na busca dessa maior compreensão do fenômeno (ANDREW et al., 2011).

Neste estudo foram utilizadas fases subsequentes a fim de oferecer uma perspectiva diferente (POPE; MAYS, 2006) fornecida entre os participantes da pesquisa, níveis estratégico e operacional. O modelo de pesquisa (CARNEIRO DA CUNHA, 2011) desenvolvido neste estudo tem bases qualitativas na formulação do instrumento utilizado a prior e, no entanto, a pesquisa empírica teve caráter quantitativo na fase seguinte, e, quando foi utilizado instrumento desenvolvido com base nas observações obtidas anteriormente e a adaptação de três outros instrumentos que foram replicados para confecção do questionário testado entre os atletas e técnicos de atletismo na seguinte, a pesquisa propriamente dita.

Então, em sua 1ª parte a pesquisa é exploratória quanto aos fins, e qualitativa quanto ao método de abordagem; sendo, descritiva, de campo e quantitativa, na 2ª parte. Vale dizer ainda que as informações coletadas em ambas as etapas de pesquisa também foram validadas em relação à sua essência, considerando que esse tipo de estudo é importante para que se consigam resultados mais aprofundados na área de Gestão do Esporte (RUDD; JOHNSON, 2010).

Isto é, buscou-se a sustentação para a validação de um questionário por meio de uma fase qualitativa para que, posteriormente, pudesse haver maior amplitude de alcance da pesquisa por meio de uma pesquisa quantitativa na qual esse questionário fosse aplicado (RUDD; JOHNSON, 2010). Paralelamente, cada uma destas etapas, além de sua respectiva abordagem,

investiga um nível organizacional diferente (estratégico e operacional) que é necessário para o objetivo da pesquisa.

Nesta perspectiva, o questionário proposto apresentou, ao final, quatro partes ou dimensões, a primeira, relativa a dados demográficos para composição das características principais dos dados da amostra; a seguinte, para medir o grau de permissividade a ações corruptas, através do protocolo desenvolvido por Lavena (2013); a terceira parte, referente às ações corruptas no esporte, tipologia desenvolvida por Gorse e Chadwick (2009); e, por fim, as perguntas relativas à efetividade da adoção de práticas de governança (MARQUES; COSTA, 2009) no combate à corrupção no esporte.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO**

Segundo o *website* da Rio2016 (2013), o atletismo é a modalidade esportiva mais antiga dos Jogos Olímpicos. Relata que o *Stadium* – corrida de aproximadamente 200m – reuniu cerca de 40 mil pessoas que assistiram à vitória do primeiro campeão olímpico, Koroebus, em 776 a.C, na Grécia Antiga e que essa era a única competição dos primeiros Jogos da Antiguidade. Depois, outras modalidades surgiram e as disputas foram divididas em provas de pista e de campo, com a separação entre corridas, saltos e lançamentos. No Brasil, o atletismo começa nas últimas décadas do século XIX. Nos idos de 1880, o *Jornal do Commercio*, do Rio de Janeiro, anunciava resultados de competições na cidade. Nas três primeiras décadas do século XX, a prática atlética consolidou-se no País. Em 1914, a Confederação Brasileira de Desportos - CBD filiou-se à Associação Internacional de Federações de Atletismo - IAAF. Em 1924, o País participou pela primeira vez do torneio olímpico, ao mandar uma equipe aos Jogos de Paris, na França. No ano seguinte, em 1925, foi instituído o Campeonato Brasileiro.

A entidade nacional de administração do Atletismo, foi criada em 2 de dezembro de 1977, no Rio de Janeiro, e começou a operar em 1979, quando se separou da Confederação Brasileira de Desportos - CBD. Ela representa, além das 27 federações, mais de 500 clubes, 50 mil atletas, 3.525 árbitros e 840 treinadores federados, segundo dados de 2013 apresentados pela entidade.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA**

Para a consecução da segunda parte desse estudo, um questionário estruturado foi submetido a uma amostra (n = 160) de atletas e técnicos de atletismo, adultos, competidores de

alto rendimento, filiados à entidade nacional de administração e distribuídos por todo o país, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Amostragem

	<b>População estimada</b>	<b>Questionários enviados</b>	<b>Acusaram recebimento</b>	<b>Respondentes (acessaram)</b>	<b>Validados</b>
Atletas	50000	3500	2536	##	85
Técnicos	~1000	1000	844	##	75
<b>Total</b>	<b>##</b>	<b>4500</b>	<b>3480</b>	<b>317</b>	<b>160 = N</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto aos procedimentos para manejo de dados dessa amostra, foi utilizado como instrumento o levantamento de dados ou *survey*, adequado em relação à abordagem do problema (THEÓPHILO; MARTINS, 2009; FÁVERO et al., 2009) durante a etapa quantitativa, que requer o uso de instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento de dados. Adotou-se a amostragem não probabilística aleatória (MCDANIEL; GATES, 2003), composta de elementos de uma população selecionados de maneira não aleatória e, no caso, na base da conveniência, representada por atletas e técnicos existentes em uma base de dados da entidade (*mailing list*), da qual não se teve acesso, o que foi positivo, visto que elimina qualquer viés do modelo de pesquisa sobre a seleção dos inquiridos, sendo um corte representativo da população de interesse. Assim, os dados primários foram obtidos por meio de questionário estruturado, desenvolvido eletronicamente por meio do *software Qualtrics Survey Software* disponibilizado de 15 de março a 17 de abril de 2015. Conforme McDaniel e Gates (2003), com uso de questionários na internet, os entrevistados preenchem a pesquisa e os dados são automaticamente coletados e tabulados. As perguntas possuíram uma ordem e não foi permitido aos pesquisados liberdade de retroceder já que nos interessava sua opinião sob a influência de reflexão de uma questão ou dimensão sobre as demais. Buscou-se, com essa técnica, com isso evitar o efeito *carry over* no respondente e objetivou-se controlar eventuais discrepâncias entre as atitudes normalmente expressas em *surveys* e as manifestações comportamentais das atitudes (JOHNSON, 2004), já que um *survey* detecta o que é declarado e não a ação efetiva, pois não há garantia e nem explicação adequada, de convergência ou divergências entre a resposta de *survey* e a ação político-social (ROCHA, 2009).

### 3.4 AJUSTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como já foi explanado, a pesquisa de campo deste projeto abrangeu duas etapas distintas, sucessivas e interligadas. Na fase exploratória, chamada de *a priori*, procurou-se conhecer mais a fundo o objeto de estudo através de algumas características de sua gestão e governança. Os procedimentos utilizados foram a análise documental e o confronto de um roteiro de práticas junto ao diretor administrativo da entidade. Na fase seguinte, descritiva, foram apuradas as opiniões dos participantes acerca da efetividade dessas práticas no combate à corrupção através de questionário eletrônico. Nos subitens abaixo, segue a técnica e o formato de construção e ajuste destes instrumentos de pesquisa utilizados.

#### 3.4.1 Etapa ‘a priori’

Consistiu de uma pesquisa exploratória com um dos gestores (nível estratégico) na forma de um roteiro (MARQUES; COSTA, 2009) de *checklist points* (ver **Apêndice B**) debruçando-se sobre quais as ações e práticas (IBGC, 2009) existentes na entidade e quais e como de fato são realizadas por eles no combate à corrupção. Para embasamento, foi realizada primeiramente um exame de documentos, por meio de dados secundários públicos e disponíveis em *website* da entidade. A natureza desta parte do processo de pesquisa ser qualitativa é porque abre margem para a emergência de novos conhecimentos e questões que podem ajudar na resposta da pergunta de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Para termo, como estratégia de coleta de dados, foram utilizados como fontes documentos internos de âmbito e acesso públicos, como balanços patrimoniais, atas e regulamentos. Os estatutos da entidade foram analisados em busca da identificação de questões tais como: a quem se destina a organização? Como ela é estruturada? Como é governada? Que *stakeholders* são explicitamente mencionados em seu texto? Como eles exercem o controle sobre a organização?

Os marcos regulatórios básicos da governança aplicada ao esporte (RIBEIRO, 2012) são a legislação local do país em que a organização atua e o seu estatuto constitutivo. As organizações esportivas, como entidades de direito privado no Brasil, são instituídas por estatutos, devidamente registrados e de acesso ao público. Nos estatutos são estabelecidas as regras formais de governança, os seus objetivos e a indicação de alguns de seus *stakeholders*. As atas das reuniões de Diretoria, Conselhos e eventos técnicos, podem fornecer informações

sobre a formulação das políticas da entidade, bem como sua relação com o Estado e os demais públicos alvo da organização.

Nessa fase da coleta de dados documentais objetivou-se levantar as categorias similares ao roteiro utilizado por Marques e Costa (2009), adaptando-o à realidade da gestão do atletismo, para que se pudesse confrontar o *check list* junto ao diretor administrativo da entidade, validando o instrumento.

No delineamento inicial desta pesquisa, esse levantamento nos parecia muito importante visto que, como já citado, a maior parte dos recursos para o esporte no Brasil são provenientes do setor público, notadamente de âmbito federal. As ações anticorrupção tomadas nesse âmbito são comumente os mecanismos de controle. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal tem por finalidade avaliar a gestão dos administradores públicos e a execução dos programas governamentais e dos resultados de sua implementação (TCU, 2010). Seu órgão central é a Secretaria Federal de Controle Interno - SFC, a qual integra a estrutura da CGU - Controladoria Geral da União. A CGU é o órgão responsável por coibir, estudar e sugerir leis que visem reduzir a corrupção no Brasil (DIAS; BENTO, 2011). Este órgão acompanha os estudos e sugestões realizados em nível internacional pela UNODC - Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime e demais órgãos internacionais.

Já que a ênfase nesta etapa foi desvendar as práticas de governança adotadas em suas dimensões, seguindo o código do IBGC, como em estudo com três agremiações de futebol por Marques e Costa (2009), essas relações entre entidade e o governo, realizadas por meio dos convênios e projetos celebrados entre as partes, bem como da utilização de leis de incentivo fiscal como instrumento de aplicação de recursos públicos no esporte e outros mecanismos formais de transferência e controle dos recursos públicos acabaram não compondo este relatório, podendo vir a ser objeto de futuros estudos.

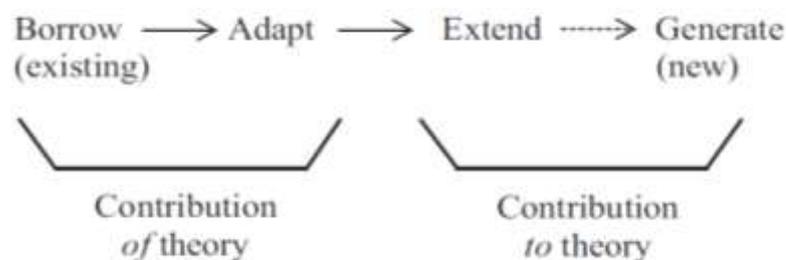
Porém, foi nessa parte que emergiu uma dimensão, 'profissionalização', que foi aderida às dimensões do IBGC (2009). Lá ela já consta como uma transição de definições entre as dimensões de governança 'propriedade' e 'gestão'. Foi pinçada como mais uma dimensão, pois no contexto da gestão do esporte, como destacado na revisão da teoria, a profissionalização é muito sensível, tanto como objetivo de atletas, técnicos e gestores, de há muito remunerados; como objeto, sendo motivo de análise em estudos acadêmicos na área e alvo de investidas mercadológicas, em ações de marketing no esporte e através do esporte, como endossos, exploração de direito de imagem, parcerias e patrocínios, por exemplo; entre outras.

Seguindo esta proposta, a documentação verificada e o roteiro desta etapa do estudo auxiliaram a compor as dimensões da variável governança no esporte que foram confrontadas

com as ações anticorrupção tomadas ou não, cuja efetividade foi medida sob a observação em questionário através do instrumento submetido ao nível operacional na fase seguinte.

O roteiro de pontos relevantes para um questionário, elaborado a partir de um *checklist*, foi validado, pessoalmente, junto ao Diretor Administrativo da entidade estudada. Trata-se de um rol de categorias existentes adotadas ou não pela entidade, criado por Marques e Costa (2009) baseado no código do IBGC, que foi utilizado por aqueles autores para roteirizar suas entrevistas, no caso, de abordagem qualitativa e neste, adaptado e comprimido, fez parte da construção do instrumento de coleta utilizado.

Segundo Doherty (2013), nas pesquisas no campo da gestão do esporte, como em qualquer disciplina acadêmica, tomamos emprestado, adaptamos, ampliamos e, em certa medida e quando possível, nos esforçamos para gerar teoria em nossos estudos. Ele explicitou esse modelo esquematizando-o, conforme figura 8.



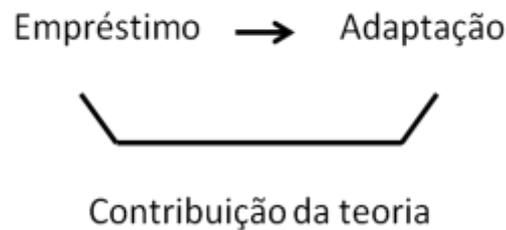
Fonte: Doherty, 2013, p.8

Figura 8 A model of investing in theory through sport management research.

Na descrição do modelo, a gestão do esporte toma emprestadas teorias da Gestão e de suas várias subdisciplinas, como o Marketing e o Comportamento Organizacional, e também das disciplinas-mães da Gestão; ou seja, Psicologia, Sociologia, Economia, Antropologia, e assim por diante; para importar ideias que expliquem um fenômeno fora da disciplina (DOHERTY, 2013). É um passo importante para que se possam aplicar instrumentos validados em outras esferas do conhecimento, especialmente no universo da administração, para o contexto da gestão do esporte.

Assim teorias mais amplas como, por exemplo, a teoria institucional, teoria dos *stakeholders*, teoria crítica, teoria da identidade social, teoria da auto eficácia, teoria da liderança situacional, e assim por diante; sofrem uma ‘recontextualização’ (SUDDABY et al., 2011, p. 237 *apud* DOHERTY, 2013, p. 8) ou são ‘adestradas’ (OSWICK et al., 2011, p. 328 *apud* DOHERTY, 2013, p. 8) para fins de investigação, conferindo mais relevância e maior

compreensão ao público de interesse, quando utilizadas no ajuste do instrumento de coleta para teste de variáveis nesse contexto.



Fonte: adaptado pelo autor a partir de Doherty, 2013.

Figura 9 Modelo de investigação teórica para ajuste do instrumento utilizado na 1ª etapa.

Seguindo o modelo, composto pelas etapas de *contribuição da teoria* e *contribuição teórica*, utilizou-se uma adaptação do estudo e achados ‘*existing*’ em Marques e Costa (2009) para cumprir parte do caminho proposto pelo modelo, conforme figura 9, nesta fase de construção e ajuste do instrumento.

### 3.4.2 Etapa seguinte, a pesquisa propriamente dita

Tratou-se de pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, sobre quais práticas de governança que atletas e técnicos de alto rendimento (nível operacional) observam como efetivas no combate à corrupção no âmbito do Atletismo. Inicialmente, de forma paralela, foi levantado também o grau de permissividade a ações corruptas na sociedade, utilizando o protocolo de Lavena (2013), traduzido e verificado via *back to back translation* (vide Quadro 3 apresentado anteriormente).

Como fizeram parte das perguntas elencadas no questionário construído (ver **Apêndice A**), além das demográficas amostrais, perguntas relativas a cada uma dessas três dimensões: permissividade, combate a ações corruptas no esporte e efetividade das práticas de governança no combate à corrupção. Essas características do instrumento aplicado foram apresentadas respeitando essa mesma ordenação, que foi assim também visualizada pelos respondentes durante o exame e preenchimento do questionário na ferramenta do *survey*. Essa ordem também será seguida, para maior compreensão, na apresentação dos resultados no próximo capítulo.

O questionário foi elaborado a partir das categorias que emergiram da revisão de literatura juntamente com os resultados do estudo qualitativo, componentes da fase a priori. Procurou-se nessa elaboração seguir as etapas preconizadas por Babbie (1999) a fim de assegurar uma melhor determinação de medidas durante a análise dos dados coletados e

também a própria reprodutibilidade do instrumento, assim como neste estudo foram utilizadas partes de outros três. O mesmo foi aplicado eletronicamente, com o uso do *Qualtrics Survey Software*, aos possíveis respondentes, enviado via *link* por endereço de *e-mails* que constavam de lista mantida pela entidade, e que não foi acessada, já que foi exigência da entidade que ela mesma enviasse os e-mails à sua lista de contatos.

Antes de aplicá-lo, o mesmo foi validado pelo diretor administrativo da entidade consultado na fase anterior e aprovado pela direção da entidade, visto que o questionário eletrônico precisava espelhar o roteiro daquela etapa anterior a fim de ligar as fases e se possível conciliá-las. Adicionalmente, a tabela 3 mostra a constituição do comitê de especialistas que colaboraram na validação de face e conteúdo e também de melhorias do instrumento elaborado para a consecução da pesquisa, em cada etapa e partes constituintes. A figura em resumo, facilita a visualização, porém durante a explicitação de cada dimensão nos subitens seguintes, será sempre que necessário retomado cada processo para entendimento da aplicação do método utilizado. O método de validação utilizado na primeira etapa, explicado no item 3.4.1, anterior e também justificado no parágrafo imediatamente acima, não consta desta tabela, exclusiva para a validação utilizada nesta etapa da pesquisa.

Tabela 3 - Validação do instrumento de coleta

<b>Validador</b>	<b>Profissão</b>	<b>background</b>	<b>etapa</b>
		<i>Título / Cargo</i>	
Acadêmico	Docente	Doutor/Pesquisador	face e conteúdo
Gestor de Esporte	Empresário	Doutor/Sócio-Diretor	face e conteúdo
Ex-atleta de atletismo de alto rendimento	Educador Físico	Mestre /Professor	face e conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor

Por questões de oportunidade e restrição de tempo, não foi realizado um estudo piloto; porém, para a análise semântica, a adequação de linguagem e a verificação do entendimento e compreensão do questionário, extensão e facilidade de preenchimento e acesso ao site, foi realizado um pequeno pré-teste envolvendo alguns funcionários e um gestor da entidade, além de dois ex-atletas de atletismo de competição, aos quais o *link* de acesso ao questionário foi submetido e pequenas alterações e adequações, principalmente de vocabulário próprio do atletismo, puderam ser agregadas também.

### 3.4.2.1 Dados sócio-demográficos

Apesar de todos os respondentes serem praticantes (atletas de alto rendimento) ou atuantes (técnicos e diretores-técnicos) filiados à entidade de administração do Atletismo e terem essa característica entre si como particularidade, também era importante para a pesquisa conhecer um pouco mais sobre suas características demográficas como indivíduos inseridos na sociedade. Foi necessário conhecer o grupo e suas especificidades tanto por conta da temática envolvida – opinião sobre medidas anticorrupção, também para identificar traços na amostra, padronização e como referência de consulta e replicabilidade, facilitando futuras pesquisas em ciências sociais aplicadas. A tabela 4 apresenta essas variáveis.

Tabela 4 - Parâmetros sócio-demográficos considerados no questionário

Dados	Parâmetros considerados	Obs. complementar
Idade	admitindo apenas maiores de 17 anos	
Gênero	Feminino ou Masculino	
Grau de Formação	fundamental, médio, graduação, pós-graduação (especialização) ou pós-graduação (mestrado e doutorado)	
Função	Atleta Técnico Dirigente Outra, informar qual.	informar a quanto tempo (em anos) se dedica à função
Especialidade	pista, campo ou corrida de rua	
Outra atividade remunerada	Sim ou não	Se sim, tempo dedicado (em horas semanais)
Federado	Tempo ligado à entidade	em anos

Fonte: elaborado pelo autor

#### 3.4.2.2 Dados sobre permissividade

Utilizando dados do *World Values Survey* relativos a países latino-americanos, Lavina (2013) testou uma série de relações empíricas entre a permissividade à corrupção sobre características sócio-demográficas, valores culturais, crenças e atitudes políticas. Por meio de

redução de dados e análise fatorial ela construiu um índice para medir a permissividade à corrupção dos indivíduos. Na categorização dessas variáveis aquele estudo apontou que alguns comportamentos condenáveis ou passivelmente corruptos eram institucionalmente considerados normais em determinadas condições. Para isso ela inquiriu o entrevistado se uma lista de comportamentos eram mais ou menos justificáveis, utilizando como variável dependente o grau de permissividade. Neste estudo se utilizam quatro desses comportamentos, que para não apresentar nenhum viés no método e validar sua replicação, foi realizada *back-to-back translation* dos termos por um especialista, procurando preservar a raiz do estudo original, mostrados na tabela 5. Para mensuração do grau de justificação para cada comportamento é utilizada uma escala de 0 a 10, sendo (0) para ‘nunca é justificável’ e (10) para ‘é sempre justificável’.

Tabela 5 - Comportamentos considerados mais ou menos justificáveis

<i>acceptance of government benefits when a person is not entitled to them</i>	Obter benefícios do governo, quando esta pessoa não tem direito a eles
<i>avoiding a fare on public transport</i>	Pular uma catraca evitando pagar uma tarifa no transporte público
<i>cheating on taxes if you have a chance</i>	Evitar pagar algum tipo de imposto, se você tiver a oportunidade
<i>someone accepting a bribe while on duty</i>	Um funcionário aceitar um suborno no exercício de sua função

Fonte: elaborado pelo autor a partir de *back-to-back translation* de Lavena (2013).

Adicionalmente, por adotarem métodos aproximados e terem a mesma temática, e a fim de prestar maior consistência estatística com mais duas observações, independente de utilizá-las, foram acrescentados à investigação mais dois comportamentos para os testes, presentes entre estudos similares (FILGUEIRAS, 2009; ARANHA, 2013), desenvolvidos a partir de dados coletados no Brasil pelo CRIP (Centro de Referência do Interesse Público) da UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais:

- Evitar pagar uma multa de trânsito, se valendo de algum artifício, como dar uma gorjeta ao oficial de trânsito ou se utilizando de uma posição ou cargo;
- Adquirir produtos piratas, como CDs, DVDs, roupas e acessórios, visto que, de outra forma não conseguiria ter acesso ao bem ou serviço.

### 3.4.2.3 Condenação de ações corruptas no esporte

Quando Gorse e Chadwick (2009) procuravam desenvolver uma tipologia para ações corruptas no esporte, relacionando e tabulando os acontecimentos havidos na história, Maennig (2005) já havia categorizado a ‘corrupção competitiva’, que envolve atividades dos atletas, técnicos e / ou dos funcionários que têm uma responsabilidade direta pelo resultado de uma competição esportiva (por exemplo, um árbitro) e a ‘corrupção na gestão’, envolvendo decisões de funcionários, oficiais ou órgãos que incluem as atividades de escolha de cidade-sede para grandes eventos desportivos, negociação e atribuição de direitos (por exemplo, de transmissão, de *merchandising*), a licitação de contratos para a construção de instalações esportivas e demais contratos relativos à gestão dos negócios do esporte. A tipologia formatada pela repetição e análise da natureza dessas atitudes, ações e comportamentos corruptos no esporte, representa o agrupamento desses fatos e acontecimentos em novas categorias:

- *Doping*
- Manipulação de resultados
- Envolvimento em apostas
- Influência indevida na escolha de cidades-sede
- Desvio ou desfalque de recursos financeiros
- Suborno de dirigentes

Como nesse estudo não serão relacionadas ações ou fatos, mas considerados apenas se podem ser evitados na gestão de entidades que adotam boas práticas de governança, com efetividade, segundo a opinião de atletas e técnicos de atletismo; foi considerado o construto exatamente como foi construído e como é entendido e conhecido, principalmente por quem é do esporte, no caso, os respondentes, não necessitando de mais considerações sobre a validação dos termos dessa variável de estudo, a dependente.

Para mensuração do grau de condenação das atitudes para cada tipo de ação corrupta ocorrida no esporte é utilizada uma escala Likert de 7 pontos, distribuídos conforme tabela 6.

Tabela 6 - Escala de pontos Likert para grau de condenação de ações corruptas no esporte

Condenaria todas as vezes	Condenaria na maioria das vezes	Condenaria algumas vezes	Nem condenaria e nem relevaria	Relevaria algumas vezes	Relevaria na maioria das vezes	Relevaria todas as vezes
---------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	---	-------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

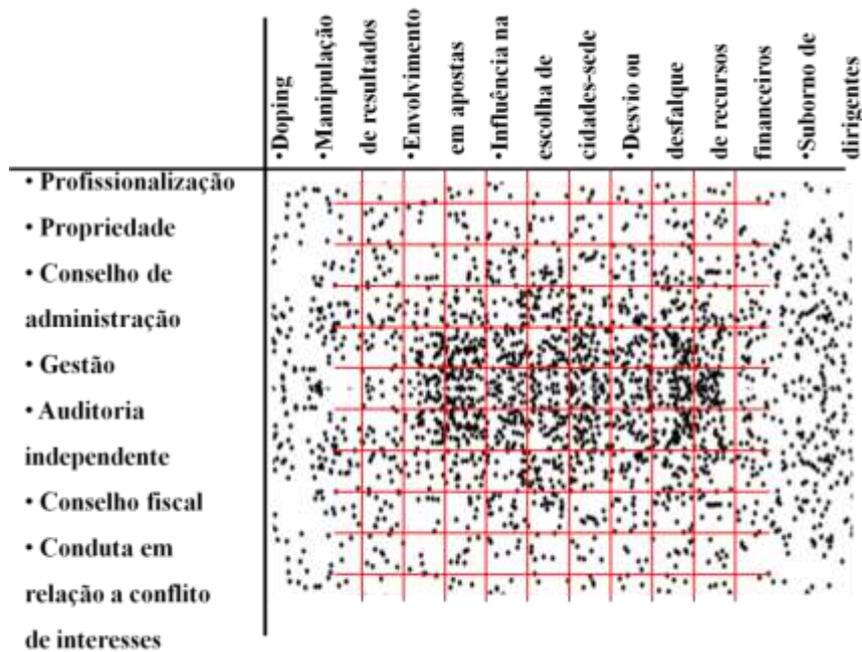
Fonte: elaborado pelo autor

#### **3.4.2.4 A governança no combate às ações corruptas no esporte**

Nessa etapa, as perguntas do questionário cruzam as informações se determinadas ‘práticas de governança’ (MARQUES; COSTA, 2009; IBGC, 2009) são efetivas no ‘combate às ações corruptas no esporte’ (GORSE; CHADWICK, 2009) segundo os atletas e técnicos respondentes. O quadro esquemático da figura 10 pretende expor, de maneira meramente ilustrativa, essas variáveis como uma matriz das médias observadas que representa o esforço empírico metodológico deste trabalho.

As dimensões da governança adotadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e já testadas em clubes de futebol por Marques e Costa (2009); ou seja, a propriedade, o conselho de administração, a gestão, a auditoria independente, o conselho fiscal e a conduta em relação a conflito de interesses; mais a profissionalização, que emergiu do roteiro da etapa a priori, têm sua influência de anticorrupção no esporte testada nessa etapa.

A medida da efetividade das práticas de governança no combate às ações corruptas no esporte deu-se pela análise de variância (ANOVA) pelo teste de igualdade entre médias observadas sob a ótica de atletas e técnicos do atletismo. Efetivas ou não, é da análise estatística descritiva dos dados que emergem os questionamentos das hipóteses levantadas e, conseqüentemente, as possíveis respostas à pergunta de pesquisa, conforme os objetivos traçados (THEÓPHILO; MARTINS, 2009).



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 10 Representação esquemática das observações

As dimensões de governança adaptadas do Código do IBGC (2009) por Marques e Costa (2009) são as variáveis independentes, tratamentos que influenciam as observações dos respondentes sobre a ocorrência, mudanças ou redução das ações corruptas em entidades de administração do esporte se praticadas ou vierem a ser adotadas. Para mensuração do grau de efetividade para a adoção das práticas de governança no combate à corrupção no esporte é utilizada uma escala Likert de 7 pontos, distribuídos conforme tabela 7.

Tabela 7 - Escala de pontos Likert para efetividade

extremamente inefetiva	muito inefetiva	razoavelmente inefetiva	nem efetiva e nem não efetiva	razoavelmente efetiva	muito efetiva	extremamente efetiva
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado da etapa qualitativa foi obtido com o preenchimento do *checklist point* a partir da verificação de dados secundários disponíveis no *website* da entidade e da checagem e validação, junto ao Diretor Administrativo, da adoção ou não das práticas arroladas previamente no roteiro. A tabulação completa encontra-se no Apêndice B, mas cabe explicar dois aspectos e ressaltar alguns resultados.

A primeira explicação deve-se ao fato do roteiro, validado pelo respondente, ter sido preenchido pelo pesquisador na presença daquele, dirimindo imediatamente quaisquer dúvidas de compreensão de termos, visto se tratar de uma adaptação de dimensões de governança corporativa para o âmbito da gestão do esporte, realizada por Marques e Costa (2009). Com base nisso, foi inserido um campo de observações para esclarecimentos de pontos que poderiam suscitar dúvidas entre as partes.

A outra explicação pertinente é referente ao campo ‘grau de efetividade’ das práticas existentes e adotadas pela entidade de acordo com o levantamento. Os conceitos de 1 (menor grau) a 5 aplicados para cada uma das práticas, quando existentes, foram conferidos pelo pesquisador no momento da coleta, ou seja, durante a checagem junto ao diretor, levando-se em conta os aspectos: arcabouço teórico, o exame documental realizado, a veemência do diretor em responder e a livre interpretação destes aspectos pelo pesquisador, que nessa fase, era o maior interessado no resultado produzido a fim de que não ocorresse nenhum prejuízo que atrapalhasse a fase sucessiva. Tratando-se de um instrumento já aplicado e validado por estudo anterior, foi considerado que estes conceitos empregados só auxiliaram complementarmente a pesquisa, não oferecendo risco ao método.

Como resultado relevante nesta fase, além da emergência da dimensão ‘profissionalização’, considerada própria para estudos de gestão do esporte, ressalta-se a existência de estrutura centralizada de poder característica das organizações esportivas no Brasil, corroborando Ribeiro (2012) e Ribeiro (2014).

Durante a etapa quantitativa, o *software* estatístico aplicado para a realização de todas as análises foi o *IBM SPSS Statistics.20*, tanto para as efetuadas por meio de estatística descritiva, como o perfil sócio-demográfico, como para a análise de variância (ANOVA) entre as médias das variáveis estudadas. A ANOVA é um teste que se mostra adequado para determinar a variabilidade da amostra, quando se busca verificar o efeito de uma variável sobre a outra. Nele, a hipótese consiste em testar se as médias das populações são iguais (hipótese

nula) (FÁVERO et al., 2009). Buscou-se neste estudo a condição de rejeitar a hipótese nula ( $p$ -value  $< 0,05$ ) a fim de que apresente um efeito significativo a efetividade das práticas de governança no combate à corrupção no esporte, sob a ótica dos atletas e técnicos do atletismo e assim aceitar  $H_1$  a  $H_7$ . Os resultados estão apresentados separadamente nas passagens seguintes.

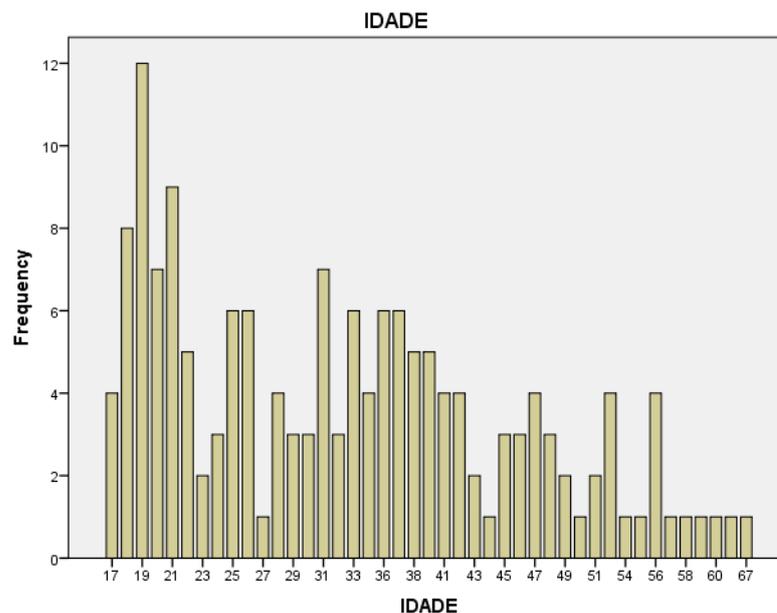
## 4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

### 4.1.1 Idade, gênero e função

O quadro 4 apresenta como os indivíduos estão distribuídos pela amostra de acordo com os parâmetros demográficos, com a média de idade por gênero e função. O histograma do gráfico 1 apresenta a distribuição etária geral da amostra. A maioria dos indivíduos da amostra é do sexo masculino, notadamente entre os técnicos, sendo que a média de idade apresentada foi de 33,24 anos para a mostra; 25,32 para os atletas e 42,23 entre os técnicos.

	amostra			atletas			técnicos		
	frequencia		média de idade (anos)	frequencia		média de idade (anos)	frequencia		média de idade (anos)
	relativa	absoluta		relativa	absoluta		relativa	absoluta	
feminino	27,500%	44	29,73	20,000%	32	25,41	7,500%	12	41,25
masculino	72,500%	116	34,58	33,125%	53	25,26	39,375%	63	42,41
total	100%	160	33,24	53,125%	85	25,32	46,875%	75	42,23

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados.  
Quadro 4 Dados demográficos



Fonte: elaborado pelo autor com uso do SPSS.

Gráfico 1 Distribuição etária da amostra.

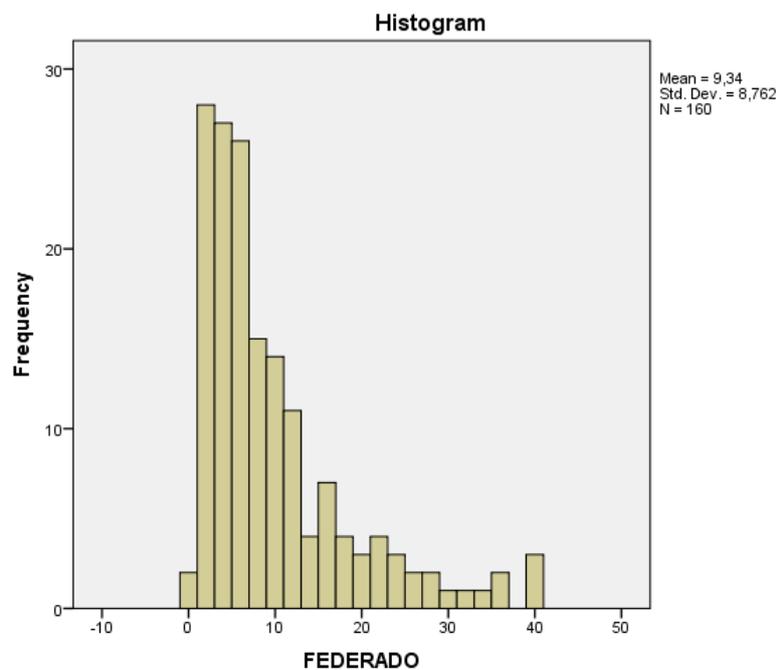
#### 4.1.2 Função, especialidade e filiação à entidade

O quadro 5 apresenta como os indivíduos estão distribuídos pela amostra conforme os parâmetros de funcionalidade, de acordo com a modalidade em que é especialista e por função, se atleta ou técnico. O histograma do gráfico 2 apresenta a distribuição das frequências do tempo de filiação dos indivíduos à entidade, para os dados gerais da amostra, que apresentou o valor de 9,34 anos de média, como demonstrado na tábua de saída do SPSS.

		amostra		atletas		técnicos	
		frequencia		frequencia		frequencia	
		relativa	absoluta	relativa	absoluta	relativa	absoluta
pista	feminino	15,625%	25	10,000%	16	5,625%	9
	masculino	31,250%	50	9,375%	15	21,875%	35
	sub total	46,875%	75	19,375%	31	27,500%	44
campo	feminino	5,625%	9	5,000%	8	0,625%	1
	masculino	24,375%	39	13,750%	22	10,625%	17
	sub total	30,000%	48	18,750%	30	11,250%	18
corrida de rua	feminino	6,250%	10	5,000%	8	1,250%	2
	masculino	16,875%	27	10,000%	16	6,875%	11
	sub total	23,125%	37	15,000%	24	8,125%	13
total		100%	160	53,125%	85	46,875%	75

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados.

Quadro 5 Distribuição da amostra por função e especialização.



Fonte: elaborado pelo autor com o uso do SPSS.

Gráfico 2 Tempo de filiação à entidade, em anos.

**Statistics**

FEDERADO

N	Valid	160
	Missing	0
	Mean	9,34
	Std. Deviation	8,762
	Skewness	1,636
	Std. Error of Skewness	,192
	Kurtosis	2,414
	Std. Error of Kurtosis	,381
	Minimum	0
	Maximum	40

#### 4.1.3 Por nível de escolaridade

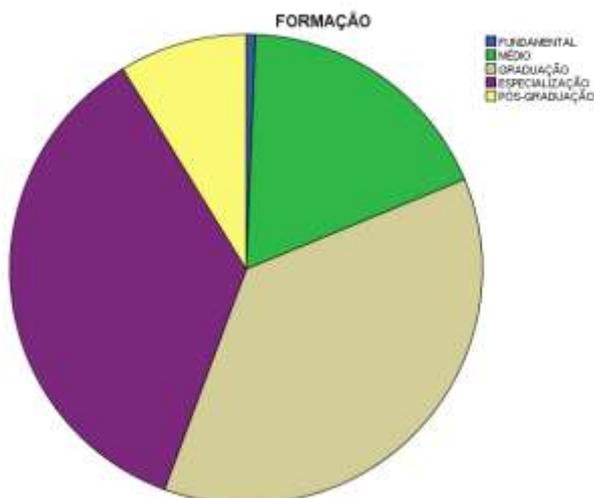
O quadro 6 apresenta como os indivíduos estão distribuídos pela amostra conforme os parâmetros de escolaridade e por função, se atleta ou técnico. O gráfico 3 apresenta uma visão geral das frequências relativas dos mesmos dados, junto com a saída do SPSS.

		amostra		atletas		técnicos	
		frequencia		frequencia		frequencia	
		relativa	absoluta	relativa	absoluta	relativa	absoluta
Fundamental	feminino	0%	0	0,000%	0	0,000%	0
	masculino	0,625%	1	0,625%	1	0,000%	0
	sub total	0,625%	1	0,625%	1	0,000%	0
Médio	feminino	5,625%	9	5,625%	9	0,000%	0
	masculino	12,500%	20	10,000%	16	2,500%	4
	sub total	18,125%	29	15,625%	25	2,500%	4
Graduação	feminino	10,625%	17	8,750%	14	1,875%	3
	masculino	26,250%	42	16,875%	27	9,375%	15
	sub total	36,875%	59	25,625%	41	11,250%	18
Especialização	feminino	10,625%	17	5,000%	8	5,625%	9
	masculino	25,000%	40	3,750%	6	21,250%	34
	sub total	35,625%	57	8,750%	14	26,875%	43
Pós-graduação	feminino	0,625%	1	0,625%	1	0,000%	0
	masculino	8,125%	13	1,875%	3	6,250%	10
	sub total	8,750%	14	2,500%	4	6,250%	10
total		100%	160	53,125%	85	46,875%	75

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados.

Quadro 6 Distribuição da amostra por função e nível de escolaridade.

FORMAÇÃO				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
FUNDAMENTAL	1	,6	,6	,6
MÉDIO	29	18,1	18,1	18,8
GRADUAÇÃO	59	36,9	36,9	55,6
ESPECIALIZAÇÃO	57	35,6	35,6	91,3
PÓS-GRADUAÇÃO	14	8,8	8,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	



Fonte: elaborado pelo autor com o uso do SPSS.  
Gráfico 3 Distribuição da amostra por nível de escolaridade

## 4.2 DADOS SOBRE PERMISSIVIDADE

Lavena (2013) realizou um estudo transcultural entre Uruguai, Argentina, México, Brasil, Chile e Guatemala, baseado em dados secundários coletados a partir do inquérito *World Values Survey (2005-2007)* tais como características sócio-demográficas, valores culturais, atitudes e crenças políticas, entre outras variáveis independentes, que foram testadas através de uma série de relações empíricas contra a permissividade à corrupção, variável de estudo, delineada por análise fatorial para redução de categorias apuradas através de 1000 entrevistas. Como um de seus achados, um valor de 0,68 de confiabilidade de Alfa de Cronbach, entre

outros fatores levantados também através de regressões múltiplas, medindo coeficientes na busca de significância do modelo.

Utilizamos como medida de permissividade quatro dessas categorias, aquelas que foram listadas com sucesso estatístico por Lavena (2013) em seus achados, acrescentando mais duas questões ao inquérito a fim de aumentar a base de dados para testes. Seguiu-se o mesmo protocolo de atitudes mais ou menos justificáveis, numa escala até 10. Os dados descritivos da amostra constam do quadro 7.

	Existem certas atitudes em nosso cotidiano que nem sempre temos como considerar se certas ou erradas. Por favor, responda para cada uma das seguintes situações apresentadas, o quanto você acha que elas são ou não justificáveis.	(0) nunca é justificável	(1 a 10) região justificável	média	desvio padrão
LAVENA1	Obter benefícios do governo, quando esta pessoa não tem direito a eles	60,60	39,40	1,6750	2,84738
LAVENA2	Pular uma catraca evitando pagar uma tarifa no transporte público	64,40	35,60	1,2812	2,32885
LAVENA3	Evitar pagar algum tipo de imposto, se você tiver a oportunidade	42,50	57,50	2,4500	2,95841
LAVENA4	Um funcionário aceitar um suborno no exercício de sua função	85,00	15,00	0,3687	1,33940
LAVENA5	Evitar pagar uma multa de trânsito, se valendo de algum artifício	85,60	14,40	0,5938	1,94999
LAVENA6	Adquirir produtos piratas, como CDs, DVDs, roupas e acessórios	33,80	66,20	3,0000	2,94819

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7 Dados descritivos da amostra de dimensões de permissividade.

A partir disso, deu-se início aos procedimentos preliminares para a aplicação da ANOVA, o teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov e de normalidade de Shapiro-Wilk, necessários para determinar se uma amostra é proveniente de uma população com distribuição normal, um dos requisitos para aplicação da ANOVA (FÁVERO et al., 2009).

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LAVENA1	,328	160	,000	,643	160	,000
LAVENA2	,353	160	,000	,622	160	,000
LAVENA3	,238	160	,000	,799	160	,000
LAVENA4	,458	160	,000	,301	160	,000
LAVENA5	,476	160	,000	,340	160	,000
LAVENA6	,183	160	,000	,875	160	,000

Fonte: elaborado pelo autor com o uso do SPSS.

Quadro 8 Lilliefors Significance Correction

O resultado desses testes se dá através do p-value, que corresponde ao menor nível de significância observado. Para não se rejeitar a hipótese nula do teste, concluindo que a distribuição é normal, os valores de p-value (ou Sig.) não podem ser  $p < 0,005$ . Como não foi o caso, visto que todos estão com valor de  $p = 0,000$ , fora do nível aceitação, a população não

reúne as condições necessárias para aplicação do teste. Isso também foi verificado quanto à homogeneidade de variâncias, pelo teste de Levene.

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LAVENA1	1,391	1	158	,240
LAVENA2	14,542	1	158	,000
LAVENA3	,649	1	158	,422
LAVENA4	,553	1	158	,458
LAVENA5	,069	1	158	,792
LAVENA6	,071	1	158	,790

Fonte: elaborado pelo autor com o uso do SPSS.

Quadro 9 Teste de homogeneidade

Nesse teste, a hipótese nula afirma que as variâncias populacionais são homogêneas, condição também necessária para a ANOVA e que, para isso ocorrer, todos os níveis de significância observados não podem assumir valor inferior a 0,05. Como 'LAVENA2' teve sig. = 0,000, o teste apresentou rejeição da hipótese nula, concluindo que as variâncias populacionais não são homogêneas, impedindo assim a continuidade dos testes para permissividade, através da análise de variância, sob esse protocolo.

### 4.3 CONDENAÇÃO DE AÇÕES CORRUPAS NO ESPORTE

Da mesma forma que a permissividade, o grau de condenação também não apresentou requisito de normalidade necessário para que as médias e variâncias apuradas através de questionário com dimensões adaptadas de Gorse e Chadwick (2009) fossem tratadas por meio da análise de variância ou outro teste que necessitasse o atendimento a requisitos mínimos de significância. Sem essa condição atendida, não é possível inferir qual dimensão é mais ou menos condenável ou qualquer outra conclusão sobre esses dados até aqui.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CONDENA_DOPING	,325	160	,000	,660	160	,000
CONDENA_MANIPULAÇÃO	,489	160	,000	,423	160	,000
CONDENA_APOSTAS	,270	160	,000	,772	160	,000
CONDENA_VOTOSEDE	,337	160	,000	,647	160	,000
CONDENA_DESFALQUE	,461	160	,000	,455	160	,000
CONDENA_SUBORNO	,460	160	,000	,468	160	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Deste modo, se optou por apresentar os resultados da análise estatística descritiva dessa dimensão em todo seu relevo no final por meio do **Apêndice C**. Como não acrescentariam novidade nem em seu protocolo ou procedimentos, nem para discussão, convencionou-se assim.

Até essa etapa, tentou-se utilizar instrumentos adaptados de outros estudos para testar dimensões que poderiam assessorar ou não o desenvolvimento da parte principal dessa pesquisa, qual seja verificar a efetividade da adoção de práticas de governança no combate à corrupção no esporte. Aplicados praticamente como foram concebidos em seus estudos de origem, essas dimensões até aqui, não surtiram para essa amostra, um efeito muito objetivo, mas, ajudaram a construir os construtos e delinear as variáveis para se tomar o próximo passo, quando o efeito de uma variável sobre a outra é investigado na parte do instrumento que foi construído a partir dos anteriores e representa uma das contribuições desse estudo, como segue.

#### **4.4 EFETIVIDADE DA GOVERNANÇA NO COMBATE ÀS AÇÕES CORRUPIDAS NO ESPORTE**

Para melhor entendimento e facilidade na apresentação e discussão dos resultados dessa etapa é descrito passo-a-passo o procedimento que foi utilizado no tratamento dos dados, através da aplicação da ANOVA e seus pré-requisitos, sequencialmente são demonstrados os resultados obtidos nas análises.

##### **4.4.1 Teste de hipóteses**

A hipótese nula afirma que não há diferenças entre as médias populacionais, ou seja, o efeito da governança sobre a corrupção é indiferente e não tem efetividade para o nível de significância  $\alpha$  do teste, que é de 5%. A estatística escolhida, portanto é o teste F de Snedecor, representado pela divisão da estimativa da variância do fator (variável independente) pela estimativa da variância do modelo (grupo de observações, amostra, da variável dependente em uma categoria do fator). Para que a hipótese nula seja rejeitada, e demonstrada a efetividade, basta que exista pelo menos um grupo com média diferente dos demais. Assim, na ANOVA (teste F) assume-se que cada amostra provém de uma distribuição normal, com média e variância homogênea, resultando na hipótese de que os erros tem distribuição normal com média zero e variância constante, sendo independentes. Para atender esses pressupostos do teste, os *p-values* de cada grupo, apurado na saída do teste pelo *software* SPSS, tem que assumir

valor inferior a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese nula, concluindo que há diferença em pelo menos uma das médias populacionais (FÁVERO et al., 2009). Isto é, assim, teria efetividade a adoção de práticas de governança (de H<sub>1</sub> a H<sub>7</sub>) no combate à corrupção no esporte, para o nível de significância considerado, sob a ótica dos atletas e técnicos do atletismo.

#### 4.4.2 Análise descritiva da amostra

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
PROF_DOPING	ATLETA	85	4,74	1,995	,216	4,31	5,17	1	7
	TÉCNICO	75	4,99	2,257	,261	4,47	5,51	1	7
	Total	160	4,86	2,119	,167	4,53	5,19	1	7
PROF_MANIPULAÇÃO	ATLETA	85	4,78	2,002	,217	4,34	5,21	1	7
	TÉCNICO	75	5,09	2,201	,254	4,59	5,60	1	7
	Total	160	4,93	2,097	,166	4,60	5,25	1	7
PROF_APOSTAS	ATLETA	85	4,64	1,945	,211	4,22	5,05	1	7
	TÉCNICO	75	4,84	2,144	,248	4,35	5,33	1	7
	Total	160	4,73	2,037	,161	4,41	5,05	1	7
PROF_SEDE	ATLETA	85	4,48	2,010	,218	4,05	4,92	1	7
	TÉCNICO	75	4,81	2,346	,271	4,27	5,35	1	7
	Total	160	4,64	2,173	,172	4,30	4,98	1	7
PROF_DESFALQUE	ATLETA	85	4,45	2,073	,225	4,00	4,89	1	7
	TÉCNICO	75	5,00	2,342	,270	4,46	5,54	1	7
	Total	160	4,71	2,214	,175	4,36	5,05	1	7
PROF_SUBORNO	ATLETA	85	4,39	2,076	,225	3,94	4,84	1	7
	TÉCNICO	75	4,91	2,372	,274	4,36	5,45	1	7
	Total	160	4,63	2,228	,176	4,28	4,98	1	7
PROPRI_DOPING	ATLETA	85	4,73	1,930	,209	4,31	5,15	1	7
	TÉCNICO	75	5,31	1,924	,222	4,86	5,75	1	7
	Total	160	5,00	1,943	,154	4,70	5,30	1	7
PROPRI_MANIPULAÇÃO	ATLETA	85	4,86	1,800	,195	4,47	5,25	1	7
	TÉCNICO	75	5,52	1,863	,215	5,09	5,95	1	7
	Total	160	5,17	1,854	,147	4,88	5,46	1	7
PROPRI_APOSTAS	ATLETA	85	4,69	1,800	,195	4,31	5,08	1	7
	TÉCNICO	75	5,36	1,835	,212	4,94	5,78	1	7
	Total	160	5,01	1,841	,146	4,72	5,29	1	7

	ATLETA	85	4,65	1,811	,196	4,26	5,04	1	7
PROPRI_SEDE	TÉCNICO	75	5,37	1,964	,227	4,92	5,83	1	7
	Total	160	4,99	1,913	,151	4,69	5,29	1	7
	ATLETA	85	4,74	1,928	,209	4,33	5,16	1	7
PROPRI_DESFALQUE	TÉCNICO	75	5,59	1,882	,217	5,15	6,02	1	7
	Total	160	5,14	1,947	,154	4,83	5,44	1	7
	ATLETA	85	4,76	1,856	,201	4,36	5,16	1	7
PROPRI_SUBORNO	TÉCNICO	75	5,24	2,072	,239	4,76	5,72	1	7
	Total	160	4,99	1,968	,156	4,68	5,29	1	7
	ATLETA	85	4,74	1,891	,205	4,33	5,15	1	7
CADMIN_DOPING	TÉCNICO	75	5,23	1,775	,205	4,82	5,64	1	7
	Total	160	4,97	1,848	,146	4,68	5,26	1	7
	ATLETA	85	4,87	1,863	,202	4,47	5,27	1	7
CADMIN_MANIPULAÇÃO	TÉCNICO	75	5,44	1,646	,190	5,06	5,82	1	7
	Total	160	5,14	1,782	,141	4,86	5,42	1	7
	ATLETA	85	4,61	1,773	,192	4,23	4,99	1	7
CADMIN_APOSTAS	TÉCNICO	75	5,27	1,711	,198	4,87	5,66	1	7
	Total	160	4,92	1,770	,140	4,64	5,20	1	7
	ATLETA	85	4,72	1,736	,188	4,34	5,09	1	7
CADMIN_SEDE	TÉCNICO	75	5,29	1,901	,220	4,86	5,73	1	7
	Total	160	4,99	1,833	,145	4,70	5,27	1	7
	ATLETA	85	4,81	1,835	,199	4,42	5,21	1	7
CADMIN_DESFALQUE	TÉCNICO	75	5,43	1,832	,212	5,01	5,85	1	7
	Total	160	5,10	1,854	,147	4,81	5,39	1	7
	ATLETA	85	4,75	1,870	,203	4,35	5,16	1	7
CADMIN_SUBORNO	TÉCNICO	75	5,29	1,901	,220	4,86	5,73	1	7
	Total	160	5,01	1,898	,150	4,71	5,30	1	7
	ATLETA	85	5,26	1,878	,204	4,85	5,66	1	7
GESTÃO_DOPING	TÉCNICO	75	5,63	1,600	,185	5,26	5,99	1	7
	Total	160	5,43	1,758	,139	5,16	5,71	1	7
	ATLETA	85	5,25	1,832	,199	4,85	5,64	1	7
GESTÃO_MANIPULAÇÃO	TÉCNICO	75	5,67	1,588	,183	5,30	6,03	1	7
	Total	160	5,44	1,729	,137	5,17	5,71	1	7
	ATLETA	85	5,25	1,738	,189	4,87	5,62	1	7
GESTÃO_APOSTAS	TÉCNICO	75	5,69	1,533	,177	5,34	6,05	1	7
	Total	160	5,46	1,655	,131	5,20	5,71	1	7
	ATLETA	85	5,15	1,803	,196	4,76	5,54	1	7
GESTÃO_SEDE	TÉCNICO	75	5,64	1,690	,195	5,25	6,03	1	7
	Total	160	5,38	1,762	,139	5,11	5,66	1	7
	ATLETA	85	5,16	2,029	,220	4,73	5,60	1	7
GESTÃO_DESFALQUE	TÉCNICO	75	5,69	1,668	,193	5,31	6,08	1	7
	Total	160	5,41	1,881	,149	5,12	5,71	1	7
GESTÃO_SUBORNO	ATLETA	85	5,04	1,985	,215	4,61	5,46	1	7

	TÉCNICO	75	5,56	1,803	,208	5,15	5,97	1	7
	Total	160	5,28	1,914	,151	4,98	5,58	1	7
	ATLETA	85	4,48	1,968	,213	4,06	4,91	1	7
AUDIT_DOPING	TÉCNICO	75	4,97	2,066	,239	4,50	5,45	1	7
	Total	160	4,71	2,023	,160	4,40	5,03	1	7
	ATLETA	85	4,62	1,964	,213	4,20	5,05	1	7
AUDIT_MANIPULAÇÃO	TÉCNICO	75	5,31	1,938	,224	4,86	5,75	1	7
	Total	160	4,94	1,975	,156	4,64	5,25	1	7
	ATLETA	85	4,66	1,906	,207	4,25	5,07	1	7
AUDIT_APOSTAS	TÉCNICO	75	5,32	1,861	,215	4,89	5,75	1	7
	Total	160	4,97	1,908	,151	4,67	5,27	1	7
	ATLETA	85	4,66	1,893	,205	4,25	5,07	1	7
AUDIT_SEDE	TÉCNICO	75	5,47	1,884	,218	5,03	5,90	1	7
	Total	160	5,04	1,926	,152	4,74	5,34	1	7
	ATLETA	85	4,99	1,985	,215	4,56	5,42	1	7
AUDIT_DESFALQUE	TÉCNICO	75	5,88	1,668	,193	5,50	6,26	1	7
	Total	160	5,41	1,891	,150	5,11	5,70	1	7
	ATLETA	85	4,80	1,951	,212	4,38	5,22	1	7
AUDIT_SUBORNO	TÉCNICO	75	5,52	1,870	,216	5,09	5,95	1	7
	Total	160	5,14	1,941	,153	4,83	5,44	1	7
	ATLETA	85	4,56	1,985	,215	4,14	4,99	1	7
CFISCAL_DOPING	TÉCNICO	75	4,45	2,035	,235	3,99	4,92	1	7
	Total	160	4,51	2,003	,158	4,20	4,83	1	7
	ATLETA	85	4,80	1,882	,204	4,39	5,21	1	7
CFISCAL_MANIPULAÇÃO	TÉCNICO	75	4,75	2,021	,233	4,28	5,21	1	7
	Total	160	4,78	1,942	,154	4,47	5,08	1	7
	ATLETA	85	5,00	1,780	,193	4,62	5,38	1	7
CFISCAL_APOSTAS	TÉCNICO	75	5,08	1,916	,221	4,64	5,52	1	7
	Total	160	5,04	1,839	,145	4,75	5,32	1	7
	ATLETA	85	5,02	1,832	,199	4,63	5,42	1	7
CFISCAL_SEDE	TÉCNICO	75	5,25	1,897	,219	4,82	5,69	1	7
	Total	160	5,13	1,860	,147	4,84	5,42	1	7
	ATLETA	85	5,32	1,922	,209	4,90	5,73	1	7
CFISCAL_DESFALQUE	TÉCNICO	75	5,69	1,724	,199	5,30	6,09	1	7
	Total	160	5,49	1,836	,145	5,21	5,78	1	7
	ATLETA	85	5,11	1,915	,208	4,69	5,52	1	7
CFISCAL_SUBORNO	TÉCNICO	75	5,37	1,916	,221	4,93	5,81	1	7
	Total	160	5,23	1,914	,151	4,93	5,53	1	7
	ATLETA	85	4,21	1,915	,208	3,80	4,62	1	7
CONFLITO_DOPING	TÉCNICO	75	4,61	1,986	,229	4,16	5,07	1	7
	Total	160	4,40	1,953	,154	4,10	4,70	1	7
	ATLETA	85	4,66	1,887	,205	4,25	5,07	1	7
CONFLITO_MANIPULAÇÃO	TÉCNICO	75	4,97	1,823	,211	4,55	5,39	1	7

	Total	160	4,81	1,858	,147	4,52	5,10	1	7
CONFLITO_APOSTAS	ATLETA	85	4,65	1,757	,191	4,27	5,03	1	7
	TÉCNICO	75	4,93	1,862	,215	4,50	5,36	1	7
	Total	160	4,78	1,807	,143	4,50	5,06	1	7
CONFLITO_SEDE	ATLETA	85	4,58	1,880	,204	4,17	4,98	1	7
	TÉCNICO	75	4,99	1,928	,223	4,54	5,43	1	7
	Total	160	4,77	1,907	,151	4,47	5,07	1	7
CONFLITO_DESFALQUE	ATLETA	85	4,66	1,855	,201	4,26	5,06	1	7
	TÉCNICO	75	5,08	1,887	,218	4,65	5,51	1	7
	Total	160	4,86	1,876	,148	4,56	5,15	1	7
CONFLITO_SUBORNO	ATLETA	85	4,71	1,963	,213	4,28	5,13	1	7
	TÉCNICO	75	5,09	1,918	,222	4,65	5,53	1	7
	Total	160	4,89	1,946	,154	4,58	5,19	1	7

Fonte: elaborado pelo autor a partir das saídas do SPSS.

Quadro 10 Análise descritiva do grupos de variáveis da amostra.

Cada combinação das variáveis de governança e corrupção representa um grupo do modelo (Rótulos do SPSS), conforme explicado no procedimento anteriormente.

#### 4.4.3 Teste de homogeneidade das variâncias de Levene

A fim de satisfazer pressuposto para a aplicação da ANOVA realizou-se o teste de homogeneidade das variâncias, teste em que o nível de significância (Sig.) observado no grupo deve ser superior a 5%.

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PROF_DOPING	3,346	1	158	,069
PROF_MANIPULAÇÃO	1,244	1	158	,266
PROF_APOSTAS	2,612	1	158	,108
PROF_SEDE	4,235	1	158	,041
PROF_DESFALQUE	2,629	1	158	,107
PROF_SUBORNO	2,617	1	158	,108
PROPRI_DOPING	,015	1	158	,901
PROPRI_MANIPULAÇÃO	,746	1	158	,389
PROPRI_APOSTAS	,263	1	158	,609
PROPRI_SEDE	,795	1	158	,374
PROPRI_DESFALQUE	,275	1	158	,601
PROPRI_SUBORNO	2,508	1	158	,115
CADMIN_DOPING	,570	1	158	,451
CADMIN_MANIPULAÇÃO	2,068	1	158	,152

CADMIN_APOSTAS	,401	1	158	,527
CADMIN_SEDE	,482	1	158	,489
CADMIN_DESFALQUE	,100	1	158	,752
CADMIN_SUBORNO	,010	1	158	,920
GESTÃO_DOPING	1,738	1	158	,189
GESTÃO_MANIPULAÇÃO	1,996	1	158	,160
GESTÃO_APOSTAS	2,235	1	158	,137
GESTÃO_SEDE	1,319	1	158	,252
GESTÃO_DESFALQUE	4,654	1	158	,032
GESTÃO_SUBORNO	1,046	1	158	,308
AUDIT_DOPING	,029	1	158	,865
AUDIT_MANIPULAÇÃO	,136	1	158	,713
AUDIT_APOSTAS	,509	1	158	,476
AUDIT_SEDE	,261	1	158	,610
AUDIT_DESFALQUE	4,252	1	158	,041
AUDIT_SUBORNO	,706	1	158	,402
CFISCAL_DOPING	,327	1	158	,568
CFISCAL_MANIPULAÇÃO	1,237	1	158	,268
CFISCAL_APOSTAS	1,219	1	158	,271
CFISCAL_SEDE	,479	1	158	,490
CFISCAL_DESFALQUE	1,684	1	158	,196
CFISCAL_SUBORNO	,001	1	158	,980
CONFLITO_DOPING	,138	1	158	,711
CONFLITO_MANIPULAÇÃO	,601	1	158	,439
CONFLITO_APOSTAS	,308	1	158	,580
CONFLITO_SEDE	,034	1	158	,854
CONFLITO_DESFALQUE	,128	1	158	,721
CONFLITO_SUBORNO	,639	1	158	,425

Apenas os grupos PROF\_SEDE (0,041), GESTÃO\_DESFALQUE (0,032) e AUDIT\_DESFALQUE (0,041), com significância inferior a 0,05, não apresentaram variâncias homogêneas e não puderam ser utilizados na técnica adotada. Todos os demais grupos foram analisados através da ANOVA, com os resultados demonstrados abaixo.

#### 4.4.4 Análise da variância

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PROF_DOPING	Between Groups	2,401	1	2,401	,533	,466
	Within Groups	711,293	158	4,502		
	Total	713,694	159			
PROF_MANIPULAÇÃO	Between Groups	4,000	1	4,000	,909	,342
	Within Groups	695,100	158	4,399		
	Total	699,100	159			
PROF_APOSTAS	Between Groups	1,670	1	1,670	,401	,527
	Within Groups	657,774	158	4,163		
	Total	659,444	159			
PROF_DESFALQUE	Between Groups	12,182	1	12,182	2,509	,115
	Within Groups	767,012	158	4,855		
	Total	779,194	159			
PROF_SUBORNO	Between Groups	10,709	1	10,709	2,173	,142
	Within Groups	778,535	158	4,927		
	Total	789,244	159			
PROPRI_DOPING	Between Groups	13,277	1	13,277	3,575	,060
	Within Groups	586,723	158	3,713		
	Total	600,000	159			
PROPRI_MANIPULAÇÃO	Between Groups	17,418	1	17,418	5,202	,024
	Within Groups	529,026	158	3,348		
	Total	546,444	159			
PROPRI_APOSTAS	Between Groups	17,667	1	17,667	5,354	,022
	Within Groups	521,327	158	3,300		
	Total	538,994	159			
PROPRI_SEDE	Between Groups	21,017	1	21,017	5,920	,016
	Within Groups	560,958	158	3,550		
	Total	581,975	159			
PROPRI_DESFALQUE	Between Groups	28,482	1	28,482	7,833	,006
	Within Groups	574,493	158	3,636		
	Total	602,975	159			
PROPRI_SUBORNO	Between Groups	9,001	1	9,001	2,343	,128
	Within Groups	606,974	158	3,842		
	Total	615,975	159			
CADMIN_DOPING	Between Groups	9,391	1	9,391	2,782	,097
	Within Groups	533,453	158	3,376		
	Total	542,844	159			
CADMIN_MANIPULAÇÃO	Between Groups	12,919	1	12,919	4,148	,043
	Within Groups	492,056	158	3,114		
	Total	504,975	159			
CADMIN_APOSTAS	Between Groups	17,089	1	17,089	5,615	,019
	Within Groups	480,855	158	3,043		

	Total	497,944	159			
	Between Groups	13,205	1	13,205	4,006	,047
CADMIN_SEDE	Within Groups	520,770	158	3,296		
	Total	533,975	159			
	Between Groups	15,065	1	15,065	4,480	,036
CADMIN_DESFALQUE	Within Groups	531,335	158	3,363		
	Total	546,400	159			
	Between Groups	11,635	1	11,635	3,275	,072
CADMIN_SUBORNO	Within Groups	561,358	158	3,553		
	Total	572,994	159			
	Between Groups	5,391	1	5,391	1,753	,187
GESTÃO_DOPING	Within Groups	485,853	158	3,075		
	Total	491,244	159			
	Between Groups	7,015	1	7,015	2,366	,126
GESTÃO_MANIPULAÇÃO	Within Groups	468,478	158	2,965		
	Total	475,494	159			
	Between Groups	7,935	1	7,935	2,931	,089
GESTÃO_APOSTAS	Within Groups	427,758	158	2,707		
	Total	435,694	159			
	Between Groups	9,452	1	9,452	3,084	,081
GESTÃO_SEDE	Within Groups	484,292	158	3,065		
	Total	493,744	159			
	Between Groups	10,970	1	10,970	3,033	,084
GESTÃO_SUBORNO	Within Groups	571,374	158	3,616		
	Total	582,344	159			
	Between Groups	9,605	1	9,605	2,367	,126
AUDIT_DOPING	Within Groups	641,170	158	4,058		
	Total	650,775	159			
	Between Groups	18,594	1	18,594	4,881	,029
AUDIT_MANIPULAÇÃO	Within Groups	601,900	158	3,809		
	Total	620,494	159			
	Between Groups	17,418	1	17,418	4,902	,028
AUDIT_APOSTAS	Within Groups	561,426	158	3,553		
	Total	578,844	159			
	Between Groups	26,002	1	26,002	7,287	,008
AUDIT_SEDE	Within Groups	563,773	158	3,568		
	Total	589,775	159			
	Between Groups	20,655	1	20,655	5,643	,019
AUDIT_SUBORNO	Within Groups	578,320	158	3,660		
	Total	598,975	159			
	Between Groups	,494	1	,494	,122	,727
CFISCAL_DOPING	Within Groups	637,481	158	4,035		
	Total	637,975	159			

	Between Groups	,113	1	,113	,030	,863
CFISCAL_MANIPULAÇÃO	Within Groups	599,787	158	3,796		
	Total	599,900	159			
	Between Groups	,255	1	,255	,075	,785
CFISCAL_APOSTAS	Within Groups	537,520	158	3,402		
	Total	537,775	159			
	Between Groups	2,104	1	2,104	,607	,437
CFISCAL_SEDE	Within Groups	548,140	158	3,469		
	Total	550,244	159			
	Between Groups	5,624	1	5,624	1,675	,197
CFISCAL_DESFALQUE	Within Groups	530,370	158	3,357		
	Total	535,994	159			
	Between Groups	2,850	1	2,850	,777	,379
CFISCAL_SUBORNO	Within Groups	579,594	158	3,668		
	Total	582,444	159			
	Between Groups	6,425	1	6,425	1,692	,195
CONFLITO_DOPING	Within Groups	599,975	158	3,797		
	Total	606,400	159			
	Between Groups	3,941	1	3,941	1,142	,287
CONFLITO_MANIPULAÇÃO	Within Groups	545,053	158	3,450		
	Total	548,994	159			
	Between Groups	3,265	1	3,265	1,000	,319
CONFLITO_APOSTAS	Within Groups	516,078	158	3,266		
	Total	519,344	159			
	Between Groups	6,704	1	6,704	1,853	,175
CONFLITO_SEDE	Within Groups	571,740	158	3,619		
	Total	578,444	159			
	Between Groups	7,068	1	7,068	2,021	,157
CONFLITO_DESFALQUE	Within Groups	552,626	158	3,498		
	Total	559,694	159			
	Between Groups	5,981	1	5,981	1,586	,210
CONFLITO_SUBORNO	Within Groups	595,994	158	3,772		
	Total	601,975	159			

Os resultados da análise da variância dos grupos em que se rejeitou a hipótese nula para o nível de significância (Sig. < 0,05) são destacados na tabela 8 para melhor visualização.

Tabela 8 - Resultados da ANOVA

Resultados da ANOVA		
		Dimensões

<b>Rótulo no SPSS</b>	<b>Sig. (<b>&lt; 0,05</b>)</b>	<b>de governança</b>	<b>de corrupção no esporte</b>
PROPRI_MANIPULAÇÃO	0,024	propriedade	manipulação de resultados
PROPRI_APOSTAS	0,022	propriedade	envolvimento em apostas
PROPRI_SEDE	0,016	propriedade	influência na escolha de cidade-sede
PROPRI_DESFALQUE	0,006	propriedade	desfalque de recursos na entidade
CADMIN_MANIPULAÇÃO	0,043	Conselho Administrativo	manipulação de resultados
CADMIN_APOSTAS	0,019	Conselho Administrativo	envolvimento em apostas
CADMIN_SEDE	0,047	Conselho Administrativo	influência na escolha de cidade-sede
CADMIN_DESFALQUE	0,036	Conselho Administrativo	desfalque de recursos na entidade
AUDIT_MANIPULAÇÃO	0,029	Auditoria Independente	manipulação de resultados
AUDIT_APOSTAS	0,028	Auditoria Independente	envolvimento em apostas
AUDIT_SEDE	0,008	Auditoria Independente	influência na escolha de cidade-sede
AUDIT_SUBORNO	0,019	Auditoria Independente	suborno de dirigentes

Fonte: elaborado pelo autor

Rejeitar a hipótese nula representa que, para esse grau de significância, nesses grupos de variância calculados, pelo menos uma média populacional apresentou variação, indicando que a adoção de práticas de governança foi efetiva no combate à corrupção no esporte para esses grupos na opinião de atletas e técnicos de atletismo. Para as dimensões Propriedade (H<sub>2</sub>), Conselho de Administração (H<sub>3</sub>) e Auditoria Independente (H<sub>5</sub>), pode-se considerar sua adoção efetiva para o combate das práticas corruptas de manipulação de resultados, envolvimento em apostas, escolha de cidades-sede e desfalques na entidade; variando apenas para a Auditoria, que apresentou o suborno de dirigentes ao invés do desfalque.

A Profissionalização, a Gestão, o Conselho Fiscal e a Conduta em conflitos de interesses, não apresentaram significância, não sendo então consideradas práticas efetivas no combate às ações corruptas no esporte, em nenhuma das análises para a amostra estudada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA**

O objetivo central desse estudo era verificar se a adoção de boas práticas de governança é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte, na opinião de atletas e técnicos do Atletismo.

As respostas às hipóteses formuladas são representadas pelo resultado estatístico do modelo. Se a análise da variância conferiu significância, a prática de governança é considerada efetiva.

Foram consideradas como dimensões de governança corporativa sete práticas consagradas em código do IBGC, sendo que apenas três delas, Propriedade, Conselho de Administração e Auditoria Independente; figuraram entre os resultados obtidos com grau de significância estatístico necessário para serem consideradas efetivas no combate a determinadas ações corruptas no esporte, de acordo com o procedimento utilizado, na opinião dos atletas e técnicos de atletismo que compuseram a amostra, nas condições testadas neste estudo.

De outro lado, à exceção de por uma vez o suborno, as ações corruptas manipulação de resultado, envolvimento em apostas, escolha de cidade-sede, e, desfalque por duas vezes, foram as que pareadas com aquelas três dimensões de governança citadas, apresentaram mais aderência ao modelo.

Por ser muito mais ligado ao operacional do que ao estratégico gerencial, o *doping* não foi configurado. Pode-se inferir que atletas e técnicos, que certamente no atletismo de alto rendimento, consideram o *doping* uma prática corrupta e que deve ser amplamente combatida, também entendem que dependa muito mais de esforço e vigilância deles próprios o seu combate, do que de ações de governança dos gestores; até porque, em termos de instrumentos legais, regulamentos e regras, que poderiam ser emanados dos dirigentes, o esporte já apresenta um considerável arcabouço regulatório, o que também não tem garantido que o *doping* seja banido do esporte.

Os respondentes podem ter elaborado seu raciocínio pensando em duas maneiras de responder a questão: a governança realmente não é efetiva, mesmo que o esforço que dependa dos gestores possa ainda e sempre ser melhorado no aperfeiçoamento do controle antidopagem, ou; nenhum esforço despendido vai aplacar a busca pelo resultado, mesmo que efêmero e enviesado pelo *doping*, se o atleta corrupto não temer os riscos ou esteja disposto a corrê-los, até mesmo em prejuízo próprio, envolvendo até sua saúde, por exemplo.

Isso pode ajudar a explicar os números, apresentados nas análises descritivas do modelo (no APENDICE C), que mostraram que 11,25% dos respondentes relevariam algum caso de *doping* se o presenciasse e 59,37% o condenariam totalmente. O senso comum nos levaria a

imaginar outros números, ou pelo menos, a se assustar com essas frequências, quando da formulação das hipóteses iniciais do estudo.

O estudo não tinha por objetivo entender esses riscos morais ou emplacar qualquer tipo de julgamento, mas essas atitudes no esporte já emergiam durante a fase de planejamento, até antes de levar o estudo a cabo, quando maneávamos as interpretações para uso de diversos conceitos como tolerância a ambiguidade (FERREIRA et al., 2013), permissividade (LAVENA, 2013) e condenação a ações corruptas (GORSE; CHADWICK, 2009) sobre a ética e comportamentos na gestão do esporte, mostrando que a consideração dessas variáveis era importante no delineamento da pesquisa.

Observando esses e outros autores, vimos como é difícil controlar empiricamente fatores manifestados por comportamentos e atitudes, principalmente em estudos quantitativos realizados através de *survey*, que detecta o que é declarado, o que não garante correspondência com a ação efetiva (ROCHA, 2009) (JOHNSON, 2004). Também por isso, a investigação qualitativa domina essa área.

Já pelo lado dos achados que corresponderam à efetividade, pode-se pensar de maneira inversa ao *doping* para explicar a propriedade. Raramente os atletas e técnicos tem voz para exercer direito de propriedade em organizações esportivas (RIBEIRO, 2012; BARROS; MAZZEI, 2012; RIBEIRO, 2014). Nada mais natural que eles confirmem a responsabilidade de combater a corrupção aos gestores, por mais paradoxal que possa parecer. Os dirigentes detêm o poder e deveriam além de combater a corrupção, corrigir falhas eventuais ou desvio de conduta e evitá-las, pois eles as podem ter provocado ou cometido.

Pode-se dizer quase o mesmo para os resultados acerca do Conselho de Administração, mas ressaltar que muitos autores vêm estudando a importância da atuação dos conselhos na governança de entidades esportivas (FERKINS; SHILBURY, 2012; FERKINS; SHILBURY; McDONALD, 2005; 2009; CHELLADURAI, 2005). Esses autores conferem em seus trabalhos um peso muito grande aos conselhos pelo êxito ou não na gestão do esporte.

Na contramão, a Auditoria Independente, é externa, por isso mais neutra em termos do embate operacional *versus* estratégico, ou pelo menos isso se almeja, assim como se espera que seus pareceres apontem as falhas da direção e que deles possam emergir pistas ou provas de ações deletérias. Pode-se dizer então que já se aguardava que a dimensão representada pela auditoria independente figurasse com efetividade nos resultados apresentados. Além do *accountability* (WARREN, 2006; CAMPOS, 2012; DE MELO; PEREIRA, 2012), é função relevante da auditoria e demais técnicas contábeis, a devida demonstração e controle da aplicação de recursos.

Identificar e aplicar construtos relevantes à governança corporativa e no combate a ações corruptas foi um dos objetivos secundários. Tanto a adaptação dessas dimensões para a realidade do esporte utilizada no método quantitativo, quanto aos *checkings* efetuados na parte qualitativa representam uma contribuição deste estudo para a área. Era de se imaginar que atletas e técnicos poderiam sentir alguma dificuldade em traduzir elementos do mundo corporativo para seu dia-a-dia na prática. A aderência dos respondentes ao questionário indica que esse objetivo almejado foi consideravelmente alcançado.

### 5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Durante essa adaptação de conceitos ao contexto do esporte percebeu-se a dificuldade de tradução de alguns termos da governança corporativa para a esportiva. Não é à toa que o IBGC já desenvolveu e lançou códigos de governança voltados a outros seguimentos, como cooperativas e fundações e institutos empresariais do terceiro setor.

Pretende-se com esse estudo, abrir caminho para a discussão e formulação de um código de melhores práticas para o esporte. Parte desse caminho fez parte do avanço sobre o trabalho de Marques e Costa (2009) na adaptação do instrumento confrontado durante a primeira fase deste estudo.

Estudos futuros também poderão adotar esses caminhos, aplicando o método a outros públicos amostrais, ou mesmo o utilizando para inspirar a adaptação de outros instrumentos ou adicionando e categorizando outras variáveis comportamentais ao utilizado.

A análise dos resultados nos leva a concluir com outro questionamento: talvez os atletas e técnicos não sejam os mais indicados para opinar sobre corrupção. Por outro lado, o pesquisador fica limitado à disposição ou não dos gestores, principais responsáveis pela tomada de decisão, direção das entidades e implantação de ações de combate à corrupção; concordarem em conceder entrevista, responder a questionários e efetivamente participar da construção do conhecimento acadêmico para colaborar na melhoria dos processos e na gestão do esporte. Normalmente, e o motivo ensinaria outra pesquisa, eles, em geral, são avessos a tudo isso. Outros estudos também poderiam refletir sobre a atuação da mídia e a resposta do público consumidor a todos esses fatores relacionados à corrupção no esporte.

Ao final, depreende-se que a aplicação desse estudo para a gestão do esporte em geral, mas principalmente no âmbito das entidades de direção, possa ao menos servir de reflexão se a

decisão estratégica de se nortear pelos códigos, seja de ética, de conduta ou de boas práticas, pode ser útil na administração das entidades, mas principalmente, servirem de guia para evitar transtornos éticos e combater ações corruptas, na prática.

No caso do atletismo e sua entidade de administração objeto deste estudo, fica desde já a contribuição gerencial de aumentar o alcance do efeito que suas práticas de governança têm sobre o nível operacional, que não foram percebidas ou assim avaliadas por amostra significativa de atletas e técnicos como efetivas no combate à prática de ações corruptas em dimensões tão importantes como a Profissionalização, a Gestão, o Conselho Fiscal e a Conduta em conflitos de interesses.

Esse não reconhecimento pode ser sinal de ineficiência ou pouca transparência nas ações até hoje adotadas ou mesmo, e pior, indicar a não tomada de ações efetivas no combate à corrupção na visão e percepção dos respondentes, que por sua vez, não consideraram a governança efetiva no combate ao *doping*.

## **REFERÊNCIAS**

ABRAMO, C. W. Percepções pantanosas: a dificuldade de medir a corrupção. **Novos Estudos** – CEBRAP São Paulo, v.3 , n. 73, p. 33-37, 2005.

AGUIAR, N. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. **Sociedade e Estado**, v. 15, n. 2, p. 303-330, 2000.

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? **Organization Studies**, v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004.

AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 447-465, 2003.

ANDREW, D. P. S.; PEDERSEN, P. M.; MCEVOY, C. D. **Research methods and design in sport management**. Champaign: Human Kinetics, 2011.

ARANHA, A. L. **A percepção de corrupção no Brasil: cidadãos x servidores públicos**. Revista Andina de Estudios Políticos. v. 3, n. 1, p. 90-108, 2013.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural - Coleção Os Pensadores, v. IV, 1973.

ARRUDA, M. C. C.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 25-35, 2000.

AUDI, R. Virtue ethics as a resource in business. **Business Ethics Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 273-291, 2012.

AUGUSTIN, J. **Sport**. Geographie et aménagement. Bordeaux: Édition Nathan, 1995.

AVELAR, L. Pesquisas pré-eleitorais em questão: teoria, técnica e ética e sua relação com o processo democrático. **Revista de Ciências Humanas**, v. 13, n. 17/18, p. 29-50, 1995.

AZEVEDO, C.; REBELO, A. A corrupção no futebol brasileiro. **Revista Motrivivência**, v. 12, n. 17, p. 15-45, 2001.

AZEVEDO, P. H. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BALE, J. **Landscapes of modern sports**. Leicester: Leicester University Press, 1994.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, B. T. **Gestão à Brasileira**. Somos ou Não Diferentes? Uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BARROS, J. A. F.; MAZZEI, L. C. Gestão de Clubes Esportivos. *In: Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas*, São Paulo: Ícone, p. 91-118, 2012.

BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

BBC BRASIL. **FIFA: escândalos históricos**. Recuperado em 30 de maio, 2015, de [http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/05/150527\\_fifa\\_escandalos\\_historico\\_rm](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/05/150527_fifa_escandalos_historico_rm), 2015.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. **Handbook of the Economics of Finance**, v. 1, part A, p. 1-122, 2003.

BERG, E. How should corruption be measured?. MSc Economics extended essay. **London School of Economics and Political Science**, 2001.

BERTUCCI, J. L. A.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e Práticas de Governança Corporativa em Empresas Brasileiras de Capital Aberto. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.

BHARGAVA, V. Curing the Cancer of Corruption. *In*: V. BHARGAVA. **Global Issues for Global Citizens**. Washington DC: The World Bank, 2006.

BIGNOTTO, N. Corrupção e Estado de Direito. *In*: AVRITZER L.; FÁTIMA, A. (Orgs.), **Reforma Política no Brasil**. Belo Horizonte: Editora Universidade Federal de Minas Gerais e PNUD, p. 82–86, 2006.

BLAKE, A. **The body language**. The meaning of modern sport. London: Lawrence & Wishart Ltd., 1996.

BLAIR, M. M. **Ownership and Control: Re-Thinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**. Washington: Brookings Inst., 1995.

BOURDIEU, P. Como é possível ser esportivo? *In*: BOURDIEU, P. (Org.). **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, p. 136-153, 1983.

BRASIL. **Lei nº 8429**, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 jun. 1992. p. 6993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm)>. Acesso em: 20 maio, 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.438**, de 29 de dezembro de 2006 (Lei de Incentivo Fiscal ao Desporto). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111438.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111438.htm)>. Acesso em: 13 maio, 2014.

BRAVO, G. A. **An Investigation of stakeholder influence and institutional pressures on budget strategies of high school athletic departments**. 223 p., PhD thesis, The Ohio State University, Ohio. 2004.

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 1, p. 64-77, 2013.

CADBURY, A. **The financial aspects of corporate governance**: A report of the committee on corporate governance. London: Gee and Co, 1992.

CALABRETTA, G.; DURISIN, B.; OGLIENGO, M. Uncovering the intellectual structure of research in business ethics: a journey through the history, the classics, and the pillars of Journal of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 4, p. 499-524, 2011.

CAMPBELL, J.; GÖRITZ, A. S. Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. **Journal of business ethics**, v. 120, n. 3, p. 291-311, 2014.

CAMPOS, F. A. O. **Três ensaios sobre a economia da corrupção**. Tese (Doutorado em Economia), Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza, 2012.

CAPRON, L.; GUILLÉN, M. National Corporate Governance and Post Acquisition Target Reorganization. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 803-833, 2009.

CARDOSO, M. V.; MALAIA, J. M.; FLEURY, F. A. O legado da Copa e seu impacto no futuro da cidade de São Paulo. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 5, n. 1, p. 164-197, 2013.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.

CHALIP, L. Policy analysis in sport management. **Journal of Sport Management**, v. 9, n. 1, p. 1-13, 1995.

CHALIP, L. From legacy to leverage. In: J. GRIX (Org.). **Leveraging legacies from sports mega-events**. Concepts and cases. London: Palgrave, 2014.

CHAUÍ, M. Ética e universidade. **Anais...** Reunião da SBPC, Vitória, 46<sup>a</sup>, 1994.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective**. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2005.

CIOFFI, J. W. Governing globalization? The state, law, and structural change in corporate governance. **Journal of Law and Society**, v. 27, n. 4, p. 572-600, 2000.

CLEMENTS, B.J.; ABED, G. T.; EBRILL, L. P.; GUPTA, S.; MCMORRAN, R. T.; PELLECHIO, A. J.; SCHIFF, J. A.; VERHOEVEN, M. **Fiscal Reforms in Low-Income Countries**. IMF Occasional Paper 160, Washington: International Monetary Fund, 1998.

COELHO, D. B.; FERNANDES, R. A. Cultura brasileira e cultura organizacional: uma proposta de construção da “Escala de Traços da Cultura Brasileira – ETCB”. **Anais... IX SemeAd**, São Paulo, 9, 2010.

COFFEE, J. C. A theory of corporate scandals: Why the USA and Europe differ. **Oxford review of economic policy**, v. 21, n. 2, p. 198-211, 2005.

COI – Comitê Olímpico Internacional, **Relatório dos Jogos Olímpicos Londres 2012**, recuperado em 06 de dezembro, 2013, de [http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_.pdf).

COLAÇO, C. J. P. **Estratégias das Organizações Desportivas. As Grandes Linhas Ideológicas de Orientação Estratégica do Comitê Olímpico Internacional: de Atenas (1896) a Pequim**. Tese de Doutorado. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

COLLINS, T. **A social history of English Rugby Union**. London: Routledge, 2009.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Rio de Janeiro: Artmed, 2010.

DA COSTA, L. P. **Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape Editora e Promoções Ltda., 2005.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

DA MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J.; DE SIQUEIRA, J. P. L. Modelos de Gestão do Esporte Educacional e Governança no Terceiro Setor: O Ideal, O Real e O Possível. **Anais do VIII EGEPE**, 2014.

DAMO, A. S. O simbólico e o econômico no futebol de espetáculo: as estratégias da FIFA para tornar as copas lucrativas a partir de uma interpretação antropológica. **Razón y palabra**, v. 14, n. 69, p. 1-35, 2009.

DE JESUS, G. M. À geografia dos esportes: uma introdução. **Scripta Nova - Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 3, n. 35, p. 32-54, 2007.

DE MELO, C. A. V.; PEREIRA, J. W. Corrupção e padrões de ineficiência nas gestões municipais detectados por corte de conta estadual. **Revista Debates**, v. 6, n. 3, p. 53-77, 2012.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 1981.

DE SOUZA, M. E. R. **Filosofia, educação e cultura: entre os ideais de Nietzsche, Deleuze e Guattari**. Ensaio apresentado no V EDIPE - Centro de Cultura e Eventos Prof. Ricardo Freua Bufáical, Universidade Federal de Goiás – UFG: Campus Samambaia, 2013.

DIAS, J.; BENTO, F. Corrupção e teoria econômica. **Economia & Tecnologia**, v. 26, n. 7, p. 1-8, 2011.

DO CARMO WHITAKER, M.; RAMOS, J. M. R. Ética e as linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Revista Estratégica**, v. 9, n. 8, p. 125-133, 2010.

DOHERTY, A. Investing in sport management: The value of good theory. **Sport Management Review**, v. 16, n. 1, p. 5-11, 2013.

DOS SANTOS, R. A.; DE HOYOS GUEVARA, A. J.; AMORIM, M. C. S. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013.

EASTERLY, W.; LEVINE, R. **Africa's Growth Tragedy: Policies and Ethnic Divisions**. Washington, World Bank - Policy Research Department, Macroeconomics and Growth Division, 1996.

ENRIONE, A.; MAZZA, C.; ZERBONI, F.. Institutionalizing codes of governance. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 961-973, 2006.

FAORO, R. **Os Donos do Poder, formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre: Ed. Globo, 1958.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados. Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, M. P.; PINTO C. F.; SANTOS J. C.; SERRA F. A. R. Ambiguity and the implications for the future of ethical behavior: an intercultural study. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 169-182, 2013.

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

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; McDONALD, G. The role of the board in building strategic capability. Towards an integrative model of Sporting Governance Research. **Sport Management Review** v. 8, n. 3, p. 195-225, 2005.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 23, n. 3, p. 245-277, 2009.

FILGUEIRAS, F. **Corrupção, democracia e legitimidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

FILGUEIRAS, F. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Revista Opinião Pública**, v. 15, n. 2, p. 386–421, 2009.

FILGUEIRAS, F. **Transparência e controle da corrupção no Brasil**. Corrupção e Sistema Político no Brasil (p. 133–162). Belo Horizonte: Civilização Brasileira, 2011.

FISS, P. C. Institutions and Corporate Governance. *In*: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 389-410.

FLIGSTEIN, N.; FREELAND, R. Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 21, n. 1, p. 21-43, 1995.

FORSTER, J. Global sports organizations and their governance. **Corporate Governance**, v. 6, n. 1, p. 72-83, 2006.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 23ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: PRESTES MOTA, F.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRIEDMAN, E.; JOHNSON, S.; KAUFMANN, D.; ZOIDO-LOBATON, P. Dodging the grabbing hand: the determinants of unofficial activity in 69 countries. **Journal of public economics**, v. 76, n. 3, p. 459-493, 2000.

FSP. **Corrupção no futebol é novidade só para quem não conhece esporte.** Recuperado em 16 de maio, 2015, de <http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2015/05/1634798-corrupcao-no-futebol-e-novidade-so-para-quem-nao-conhece-esporte.shtml>, 2015.

GAFNER, R. **The International Olympic Committee – One Hundred Years: The idea, the Presidents, the achievements.** Lausanne: COI. 1994.

GARCIA-SANCHEZ, I.; RODRIGUEZ-DOMINGUEZ, L.; GALLEGU-ALVAREZ, I. Effectiveness of ethics codes in the public sphere: are they useful in controlling corruption? **International Journal of Public Administration**, v. 34, n. 3, p. 190-195, 2011.

GEDDES, B.; RIBEIRO NETO, A. Institutional sources of corruption in Brazil. **Third World Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 641-661, 1992.

GIULIANOTTI, R. **Football: A Sociology of the Global Game**, Cambridge: Polity Press, 1999.

GORSE, S.; CHADWICK, S. **Corruption in Sport: Implications for Sport Marketing.** Centre for the International Business of Sport - Coventry University Business School. Coventry: The CIBS Working Paper Series – n. 9, 2009.

GRANOVETTER, M. The Social Construction of Corruption. *In*: VICTOR NEE, V.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The Norms, Beliefs and Institutions of Capitalism.** Stanford: Stanford University Press, 2004.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

GRÜN, R. Atores e Ações na Construção da Governança Corporativa Brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 139-161, 2003.

HEALEY, D. Governance in sport: outside the box? **Economic and Labour Relations Review**, v. 23, n. 3, p. 39-60, 2012.

HEINEMAN JR, B. W.; HEIMANN, F. The long war against corruption. **Foreign Affairs**, v. 85, n. 3, p. 75-86, 2006.

HELAL, R. Futebol e comunicação: a consolidação do campo acadêmico no Brasil. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 8, n. 21, p. 11-37, 2011.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1994.

HOYE, R.; CUSKELLY, G. Board-executive relationships within voluntary sport organisations. **Sport Management Review**, v. 6, n. 1, p. 53-73, 2003.

HOYE, R.; CUSKELLY, G. **Sport governance**. Sydney: Elsevier, 2007.

HUMS, M. A. MACLEAN, J. C. **Governance and policy in Sport Organizations**. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2004.

HUNTINGTON, S. P. Will more countries become democratic? **Political Science Quarterly**, v. 99, n. 2, p. 193-218, 1984.

IBOPE MEDIA. **Esporte clube IBOPE Media**. 2011. Disponível em: [http://www4.ibope.com.br/maximidia2011/apresentacao\\_exclusiva.pdf](http://www4.ibope.com.br/maximidia2011/apresentacao_exclusiva.pdf). Acesso em: 5 Jun. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições da experiência**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance/ Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, p. 1-73, 2009.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-60, 1976.

JOHNSON, J. Problemas conceituais como obstáculos ao progresso em Ciência Política: quatro décadas de pesquisa em cultura política. **Teoria & Sociedade**, v. 12, n. 1, p. 128-163, 2004.

JOHNSTON, M. The new corruption rankings: implications for analysis and reform. **Anais...** International Political Science Association World Congress, Quebec City, 2000.

JONES, T. M. GOLDBERG, L. D. Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 4, p. 603-611, 1982.

KAUFMANN, D; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002 (Policy Research Working Paper Series 3106). Washington, DC: **World Bank**, 2003.

KASZNAR, I. A evolução do PIB do esporte: projeções da conta satélite do produto interno bruto esportivo – proxy – PIB, renda per capita, crescimento e impostos. **EletroRevista**, v. 64, n. 1, p. 1-32, 2013.

KEARNEY, A. T. O jogo está começando. **HSM Management**, v. 4, n. 39, p. 37-46, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. 9ª ed., São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda/EDUSP, 2003.

KLITGAARD, R. Strategies against corruption. **Presentation at Agencia Española de Cooperación Internacional Foro Iberoamericano sobre el Combate a la Corrupción**, Santa Cruz de la Sierra, p. 15-16, 1998.

KLITGAARD, R. E.; ABAROA, R. M.; PARRIS, H. L. **Corrupt cities: a practical guide to cure and prevention**. Washington: World Bank Publications, 2000.

KNACK, S. **Measuring Corruption in Eastern Europe and Central Asia: A Critique of the Cross-Country Indicators**, World Bank Policy Research Working Paper 3968, 2006.

KNACK, S.; KEEFER, P. Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. **Economics & Politics**, v. 7, n. 3, p. 207-227, 1995.

KRUEGER, A. O. The political economy of the rent-seeking society. **The American Economic Review**, v. 64, n. 3, p. 291-303, 1974.

KRUEGER, D. A. Ethical reflections on the opportunities and challenges for international business in China. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 2, p. 145-156, 2009.

KRUMPAL, I. Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. **Quality & Quantity**, v. 47, n. 4, p. 2025-2047, 2013.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Law and finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 5, p. 1113-1155, 1998.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1-2, p. 3-28, 2000.

LAKATOS, E. M.; DE ANDRADE MARCONI, M. **Metodologia científica**. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBSDORFF, J. G. **The Transparency International Corruption Perceptions Index 1999: Framework Document**. Berlin: Transparency International, 1999a.  
[http://www.transparency.org/documents/cpi/cpi\\_framework.html](http://www.transparency.org/documents/cpi/cpi_framework.html)

LAMBSDORFF, J. G. **Corruption in empirical research: a review**. 1999b.  
<http://www.gwdg.de/~uwww/>

LAVENA, C. F. What Determines Permissiveness Toward Corruption? A Study of Attitudes in Latin America. **Public Integrity**, v. 15, n. 4, p. 345-366, 2013.

LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de laços**. Os donos do Brasil e suas conexões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

MAENNIG, W. **Corruption in international sports and how it may be combated**. Working paper, International Association of Sports Economists & North American Association of Sports Economists, Working Paper Series, p. 08-13, 2008.

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

MARWA, V. Gender bending, gender testing: reflections on the Pinki Pramanik case. **Indian Journal of Medical Ethics**, v. 10, n. 1, p. 45-48, 2013.

MASON, D. S.; THIBAUT, L.; MISENER, L. An Agency Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 1, p. 52-73, 2006.

MASTERALEXIS, L.P.; BARR, C.A.; HUMS, M.A. **Principles and practice of sport management**. (3<sup>a</sup> ed.). Sudbury: Jones & Bartlett, 2009.

MAURO, P. Corruption and growth. **The quarterly journal of economics**, v. 110, n. 3, p. 681-712, 1995.

MAURO, P. The effects of corruption on growth, investment, and government expenditure: a cross-country analysis. *In*: ELLIOTT K. A. (Org.). **Corruption and the Global Economy**. Washington: Institute for International Economics, v. 83, p. 83-107, 1997.

MAZZEI, L. C.; NASSIF, V. M. J. A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **Reuna**, v. 18, n. 4, p. 93-110, 2013.

MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013a.

MAZZEI, L. C.; OLIVEIRA, N. S.; ROCCO JUNIOR, A. J.; BASTOS, F. C. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013b.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2003.

MCNAMEE, M. J.; FLEMING, S. Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. **Journal of business ethics**, v. 73, n. 4, p. 425-437, 2007.

MERTON, R. K. **Social theory and social structure**. New York: Simon and Schuster, 1968.

MILANO, M.; CHELLADURAI, P. Gross domestic sport product: The size of the sport industry in the United States. **Journal of Sport Management**, v. 25, n. 1, p. 24-35, 2011.

MILTON-SMITH, J. Ethics, the Olympics and the search for global values. **Journal of Business Ethics**, v. 35, n. 2, p. 131-142, 2002.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

MIRAGAI, D. A. M.; FERREIRA, J.; CARREIRA, A. Stakeholders são importantes na tomada de decisão estratégica em uma organização desportiva?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 647-658, 2014.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of whom and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MOCAN, N. **What Determines Corruption? International Evidence from Micro Data**. Working Paper 10460. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2004.

MOREIRA, C. M.; PESTANA, G. D. Algumas reflexões sobre a Ética Desportiva. **Motricidade**, v. 4, n. 3, p. 95-101, 2008.

MORGAN, D. L. Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. **Qualitative Health Research**, v. 8, n. 3, p. 362-376, 1998.

MORGAN, M. Optimizing the structure of elite competitions in professional sport-lessons from Rugby Union. **Managing Leisure**, v. 7, n. 1, p. 41-60, 2002.

MORRIS, S. D. Disaggregating corruption: a comparison of participation and perceptions in Latin America with a focus on Mexico. **Bulletin of Latin American Research**, v. 27, n. 3, p. 388-409, 2008.

MOWDAY, R. T.; SUTTON, R. I. Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual Review of Psychology**, v. 44, n. 1, p. 195-229, 1993.

NETO, A. G.. **Corrupção, Estado Democrático de Direito e Educação**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O GLOBO. **Relembre escândalos de jogos arranjados no futebol no Brasil e no mundo**. Recuperado em 15 de maio, 2015, de <http://oglobo.globo.com/esportes/relembre-escandalos-de-jogos-arranjados-no-futebol-no-brasil-no-mundo-3206862#ixzz3QieiKhIQ>, 2009.

OLIVA, A. **Epistemologia: a cientificidade em questão**. Campinas: Papyrus Editora, 1990.

OLKEN, B. A. Corruption perceptions vs. corruption reality. **Journal of Public Economics**, v. 93, n. 7, p. 950-964, 2009.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2004.

OSWICK, C.; FLEMING, P.; HANLON, G. From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 318–337, 2011.

PAINE, L. S. **Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance**. New York: McGraw-Hill, 2003.

PEDERSEN, P. M.; MILOCH, K. S.; LAUCELLA, P. C. **Strategic sport communication**. Champaign: Human Kinetics, 2007.

PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 100-130, 2009.

PEREIRA, F. H.; ADGHIRNI, Z. L. O jornalismo em tempos de mudanças estruturais. **Intexto UFRGS**, v. 1, n. 24, p. 38-57, 2011.

PFEFFER, J.; SALANCIK. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PIRES, A. F. **Responsabilidade do Estado no combate à corrupção**. Dissertação de Mestrado em Direito – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, p. 1-95, 2012.

PLATT, J. Social traps. **American psychologist**, v. 28, n. 8, p. 641-651, 1973.

POPE, C.; MAYS, N. Métodos qualitativos na pesquisa em saúde. *In*: POPE, C.; MAYS N. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa na atenção a saúde**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PRESTES MOTTA, F. C. Cultura e organizações no Brasil. *In*: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. Jeitinho Brasileiro, controle social e competição. **RAE**, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

PRONI, M. W. Ética e futebol no Brasil: argumentos para reflexão. **Revista Esporte e Sociedade**, v. 2, n. 5, p. 1-28, 2007.

PRZEWORSKI, A.; CHEIBUB, J. A.; LIMONGI, F. Democracia e cultura: uma visão não culturalista. **Lua nova**, v. 58, p. 9-36, 2003.

RAJAN, R. G.; ZINGALES, L. Power in a Theory of the Firm. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 113, n. 2, p. 387-432, 1998.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. A formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K. **Stakeholders e sua influência na governança corporativa: um estudo de caso múltiplo em organizações esportivas**. Seminários em Administração - XVII SEMEAD, 2014.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P. **Governança Corporativa nos Esportes: Uma análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais**. Seminários em Administração - XVI SEMEAD, 2013.

RIBEIRO, M. A. S. **Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração Pública), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

RIO2016 (2013) Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. **Atletismo**. Recuperado em 18 de agosto de 2013 de: <http://www.rio2016.com/os-jogos/olimpicos/esportes/atletismo>

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 8ª Ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROCHA, C. V. Democracy in two dimensions: culture and institutions. **Sociedade e Estado**, v. 24, n. 3, p. 863-880, 2009.

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

ROCHA, I. B. L.; FEITOSA, M. G. G. Governança em ONGs: Um Ensaio Teórico. **Cadernos Gestão Social**, v. 4, n. 1, p. 25-37, 2013.

ROE, M. J. The Institutions of Corporate Governance. *In*: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (Orgs.) **Handbook of New Institutional Economics**. Kluwer: Springer, p. 371-399, 2005.

RONIT, K.; SCHNEIDER, V. Private organizations and their contribution to problem-solving in the global arena. *In*: RONIT, K.; SCHNEIDER, V. (Orgs.) **Private Organisations in Global Politics**. London: Routledge, p. 1- 33, 2000.

ROSE-ACKERMAN, S. **Corruption and government: Causes, consequences, and reform**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

ROSE-ACKERMAN, S. A Economia Política da Corrupção. *In*: ELLIOT, K. A. (Org.). **Corrupção e a Economia Global**. Brasília: Editora UNB, 2002.

ROSSONI, L. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

RUDD, A.; JOHNSON, R. B. A call for more mixed methods in sport management research. **Sport Management Review**, v. 13, n. 1, p. 14-24, 2010.

SANTO, C. A.; MILDNER, G. C. S. **Sport and public policy**. Social, political, and economic perspectives. Champaign: Human Kinetics, 2010.

SANTOS, A. R. R. Espírito esportivo – fair play e a prática de esportes. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 13-28, 2005.

SCHWARTZMAN, S. **Coesão social, democracia e corrupção**. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso – CEPLAN, 2007.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. *In*: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. R. Introduction: institutional theory and organizations. *In*: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. M. (Orgs.). **The institutional construction of organizations**. International and longitudinal studies. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. 3<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P. J.; CARONNA, C. A. **Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SEIBEL, E. J. Administração e cultura ético-política. **Sequencia: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 14, n. 26, p. 59-63, 1993.

SHADNAM, M.; LAWRENCE, T. B. Understanding widespread misconduct in organizations: an institutional theory of moral collapse. **Business Ethics Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 379-407, 2011.

SHARPE, G. **Free the Manchester United One: The inside story of football's greatest scam.** London: Pavilion Books, 2014.

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

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, M. F. G. **A economia política da corrupção no Brasil.** São Paulo: Senac, 2000.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B.; FAMÁ, R. Estrutura de Governança e valor das companhias abertas brasileiras - um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas - GV**, v. 43, n.3, p. 50-64, 2003.

SILVEIRA, A. D. M.; LANZANA, A. P.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 39, n.4, p. 362-372, 2004.

SIMSON, V.; JENNINGS, A. **Os senhores dos anéis.** Tradução Celso Nogueira. São Paulo: Best Seller, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, número especial, p. 11-18, 2002.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding Sport Organizations - the application of Organization Theory**, Champain: Human Kinetics, 2006.

SMITH, A. **The Wealth of Nations.** Glasgow edition. Oxford: Clarendon Press, 1976.

SOULE, E.; HEDAHL, M.; DIENHART, J. Principles of managerial moral responsibility. **Business Ethics Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 529-552, 2009.

STRATHMAN, A; GLEICHER, F; BONINGER, D; EDWARDS, C. The consideration of future consequences: weighing immediate and distant outcomes of behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 66, n. 4, p. 742-752, 1994.

STUKART, H. L. **Ética e corrupção**. Os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel, 2003.

SUDDABY, R.; HARDY, C.; HUY, Q. N. Introduction to special topic forum: where are the new theories of organization?. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 236-246, 2011.

SUGDEN, J.; TOMLINSON, A. **FIFA and the Contest for World Football: Who Rules The People's Game?** Cambridge: Polity Press, 1998.

SVENSSON, J. Eight questions about corruption. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 3, p. 19-42, 2005.

SZYMANSKI, S. About winning: the political economy of awarding the World Cup and the Olympic Games. **SAIS Review**, v. 31, n. 1, p. 87-97, 2011.

TALUKDAR, D. Patterns of research productivity in the business ethics literature: insights from the analyses of bibliometric distributions. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, p. 137-151, 2011.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO A.; BORGESANDRADE J. E.; CODO W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p.175-193, 1996.

TARGET GROUP INDEX. **Praticantes de esportes no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Target-Group-Index-Esportes.aspx> Acessado em: 6 Jun. 2014.

TCU. **Decisão Normativa nº 110/2010**. Disponível em [www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br). Acesso em 02/06/2014.

THEÓPHILO, C. R.; MARTINS, G. A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMPSON, T.; SHAH, A., **Transparency International's Corruption Perception Index – Whose Perceptions Are They Anyway?** Maryland: Discussion Draft, World Bank, 2005.

TI - Transparência Internacional. **Corruption Perception Index 2014**, recuperado em 6 de dezembro, 2014, de [http://www.transparency.org/cpi2014/results&prev=/search%3Fq%3Dtransparencia%](http://www.transparency.org/cpi2014/results&prev=/search%3Fq%3Dtransparencia%3A).

THOMA, J.; CHALIP, L. **Sport Governance in the Global Community**, Morgantown, WV: Sport Management Library, FIT, 1996.

TOOHEY, K.; VEAL, A. J. **The Olympic Games**. A social science perspective. Wallingford, Oxfordshire: CABI Publishing, 2007.

TREISMAN, D. The causes of corruption: a cross-national study. **Journal of Public Economics**, v. 76, n. 3, p. 399-457, 2000.

UK SPORT. **Investing in change: High level review of the modernization programme for governing bodies of Sport**. London: UK Sport, 2003.

UNIT. **Economist Intelligence Report**. The learning curve: Lessons in country performance in education. London: Pearson, 2014.

UOL. **Durante encontro em Brasília, prefeitos admitem corrupção na gestão pública**. Recuperado em 15 de maio, 2014, de <http://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2014/05/15/durante-encontro-em-brasilia-prefeitos-admitem-corrupcao-na-gestao-publica.htm>., 2014.

UOL. **Sete tópicos para você entender o que aconteceu hoje na FIFA**. Recuperado em 27 de maio, 2015, de <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2015/05/27/sete-topicos-para-voce-entender-o-que-aconteceu-hoje-na-fifa.htm>, 2015.

VEJA. **Jogo Sujo**: Veja revela o maior escândalo já visto no futebol brasileiro. Recuperado em 16 de maio, 2014, de

<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx?edicao=1924&pg=72.>, 2005.

VOGEL, H. L. **Entertainment industry economics**. A guide for financial analysis. 8ª Ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

WAGNER, U.; PEDERSEN, K. M. The IOC and the doping issue – an institutional discursive approach to organizational identity construction. **Sport Management Review**, v. 17, n. 2, p. 160-173, 2014.

WARREN, M.; URBINATI, N. The concept of representation in contemporary democratic theory. **Annual Review of Political Science**, v. 11, n. 1, p. 387-412. 2008.

WARREN, M. Controlling corruption through democratic empowerment: market-style accountability reconsidered. **Anais...** Annual Meeting of the American Political Science Association, Philadelphia. 2006.

WARREN, M. La democracia contra la corrupción. **Revista Mexicana de Ciências Políticas e Sociais**, v. 47, n. 193, p. 109-141, 2005.

WARREN, M. What does corruption mean in democracy? **American Journal of Political Science**, v. 48, n. 2, p. 328-343, 2004.

WEBER, M. **Metodologia das Ciências Sociais**. 4ª Ed. São Paulo: Cortez e Editora da Unicamp, 1992.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. 5ª Ed. Brasília: UNB, 1991.

WEI, S. **Why is corruption so much more taxing than tax? Arbitrariness kills**. National Bureau of Economic Research, 1997.

WEINER, J. L. The Berle-Dodd dialogue on the concept of the corporation. **Columbia Law Review**, v. 64, n. 8, p. 1458-1467, 1964.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WINTERSTEIN, P. J. Ética no esporte e na psicologia do esporte: reencontrando caminhos. **Lecturas: Educación física y deportes**, v. 10, n. 76, p. 16-17, 2004.

WORLD BANK. **World Development Report 1997**. New York: Oxford University Press for the World Bank, 1997.

WU, J.; LIANG, L.; YANG, F. Achievement and benchmarking of countries at the Summer Olympics using cross efficiency evaluation method. **European Journal of Operational Research**, v. 197, n. 2, p. 722-730, 2009

ZOUAIN, D. M.; ALVES, J. A. B. A.; PIERANTI, O. P. Relatório final de atividades do Fórum de Discussão Permanente de Políticas de Esporte. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 4, p. 731-738, 2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM ATLETAS E TÉCNICOS

#### I - DADOS PESSOAIS

Qual é a sua idade: \_\_\_\_\_

Qual seu sexo:

( ) Feminino

( ) Masculino

Qual o seu grau de formação educacional

- Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Graduação  
 Pós-graduação (especialização)  
 Pós-graduação (mestrado e doutorado)

A que função você é ligado ao esporte?

- Atleta. Há quanto tempo? \_\_\_ anos  
 Técnico. Há quanto tempo? \_\_\_ anos. Foi atleta?  sim  não  
 Dirigente. Foi atleta?  sim  não  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Essa sua função é ligada à qual especialidade da modalidade?

- pista  
 campo (arremesso, salto e combinado)  
 corrida de rua

Você tem algum trabalho e/ou emprego (atividade remunerada) paralelo às atividades esportivas? Se sim, quantas horas por semana você exerce essa atividade?

- não  
 sim, por \_\_\_\_ horas semanais

Há quantos anos você é federado (ligado à entidade)? \_\_\_\_\_ anos.

II - Existem certas atitudes em nosso cotidiano que nem sempre temos como considerar se certas ou erradas. Por favor, responda para cada uma das seguintes situações apresentadas, o quanto você acha que elas são ou não justificáveis. Utilize a escala de 0 a 10, sendo (0) para “nunca é justificável” e (10) para “é sempre justificável”:

1) Obter benefícios do governo, quando esta pessoa não tem direito a eles.

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

2) Pular uma catraca evitando pagar uma tarifa no transporte público.

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

3) Evitar pagar algum tipo de imposto, se você tiver a oportunidade.

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

4) Um funcionário aceitar um suborno no exercício de sua função.

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

5) Evitar pagar uma multa de trânsito, se valendo de algum artifício, como dar uma gorjeta ao oficial de trânsito ou se utilizar de uma posição ou cargo privilegiado, como juiz ou médico.

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

6) Adquirir produtos piratas, como CDs, DVDs, roupas e acessórios, visto que, de outra forma não conseguiria ter acesso ao bem ou serviço.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### III - Perguntas sobre grau de condenação às ações corruptas no esporte:

1) Se você presenciasse algum caso de doping, você:

- condenaria todas as vezes
- condenaria na maioria das vezes
- condenaria algumas vezes
- nem condenaria e nem relavaria
- relavaria algumas vezes
- relavaria na maioria das vezes
- relavaria todas as vezes

2) Se você presenciasse algum caso de manipulação de resultados, você:

- condenaria todas as vezes
- condenaria na maioria das vezes
- condenaria algumas vezes
- nem condenaria e nem relavaria
- relavaria algumas vezes
- relavaria na maioria das vezes
- relavaria todas as vezes

3) Se você presenciasse algum caso de envolvimento em apostas, você:

- condenaria todas as vezes
- condenaria na maioria das vezes
- condenaria algumas vezes
- nem condenaria e nem relavaria
- relavaria algumas vezes
- relavaria na maioria das vezes
- relavaria todas as vezes

4) Se você presenciasse alguma situação de influencia indevida na escolha de cidades-sede. Nesse caso, você:

- condenaria todas as vezes
- condenaria na maioria das vezes
- condenaria algumas vezes
- nem condenaria e nem relavaria
- relavaria algumas vezes
- relavaria na maioria das vezes
- relavaria todas as vezes

5) Se você presenciasse alguma situação de desvio ou desfalque de recursos financeiros em entidades esportivas. Nesse caso, você:

- condenaria todas as vezes
- condenaria na maioria das vezes
- condenaria algumas vezes
- nem condenaria e nem relavaria

- relavaria algumas vezes
- relavaria na maioria das vezes
- relavaria todas as vezes

6) Se você presenciasse alguma situação de suborno de dirigente(s). Nesse caso, você:

- condenaria todas as vezes
- condenaria na maioria das vezes
- condenaria algumas vezes
- nem condenaria e nem relavaria
- relavaria algumas vezes
- relavaria na maioria das vezes
- relavaria todas as vezes

7) Imagine um caso de uma entidade esportiva ser alvo de alguma investigação ou suspeita. Em relação ao patrocinador, sobre a decisão dessa empresa continuar ou não a investir no esporte? Você entende que:

- a empresa não vai continuar exposta a esse risco e decidirá parar de investir no esporte.
- a empresa não vai continuar exposta a esse risco e desistirá de investir na entidade sob investigação, mas continuará investindo em outro esporte/entidade.
- a empresa vai exigir esclarecimentos convincentes para continuar com a parceria.
- por não se tratar diretamente de responsabilidade da empresa, o caso não tem impacto sobre sua imagem, portanto será indiferente.
- nada muda na decisão da empresa, que continuará normalmente com a parceira, pois 'em time que está ganhando, não se mexe'.

IV - A seguir, serão apresentadas algumas perguntas em relação às boas práticas de gestão adotadas por uma entidade de administração do esporte:

1) Considere que a **profissionalização na gestão** em uma entidade de administração do esporte esteja ligada à existência de remuneração de seus dirigentes e gestores; existência de políticas e controles sobre a qualidade das tarefas administrativas; existência de práticas definidas de recursos humanos (isto é: políticas salariais bem definidas, plano de carreira, processos de recrutamento e seleção, etc.) que garantam que especialistas estejam desempenhando cada função existente.

Com base nisso, quanto você acha que a **profissionalização** é efetiva para combater os seguintes problemas:

Doping

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Manipulação de resultados

- extremamente inefetiva

- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Envolvimento com apostas sobre resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

2) Considere, em uma entidade de administração do esporte, a existência de reuniões de uma assembleia geral - que é seu órgão de poder supremo, composta pelos representantes das unidades filiadas. Este poder corresponderia à sua estrutura de **propriedade**, com distribuição equilibrada de votos entre seus membros participantes; cujas convocações são publicadas com a devida antecedência e disponibilidade de pauta e documentação pertinentes.

Com base nisso, quanto você acha que a **propriedade** é efetiva para combater os seguintes problemas:

Doping

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Manipulação de resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Envolvimento com apostas sobre resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

- extremamente inefetiva

- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

3) Considere que o **Conselho de Administração** de uma entidade de administração do esporte represente o grupo responsável pela execução e tomada de decisões e seja composto por Presidente, Vice-Presidentes e Diretores de Departamentos; membros independentes entre si, que se reúnem com uma periodicidade definida em regimento interno.

Com base nisso, quanto você acha que o **Conselho de Administração** é efetivo para combater os seguintes problemas:

#### Doping

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

#### Manipulação de resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

#### Envolvimento com apostas sobre resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva

extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

extremamente inefetiva

muito inefetiva

razoavelmente inefetiva

nem efetiva e nem não efetiva

razoavelmente efetiva

muito efetiva

extremamente efetiva

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

extremamente inefetiva

muito inefetiva

razoavelmente inefetiva

nem efetiva e nem não efetiva

razoavelmente efetiva

muito efetiva

extremamente efetiva

4) Considere que a **Gestão** de uma entidade de administração do esporte esteja ligada à adoção de boas práticas gerenciais. Tais práticas implicam na existência e utilização de: normas padrão de contabilidade, de manual de conduta ética, do monitoramento das atividades de cada departamento da entidade, da iniciativa de não se esconder informações entre os departamentos internos e qualquer um de fora que as solicitar, e da avaliação do trabalho da diretoria e presidente.

Com base nisso, quanto você acha que a **Gestão** é efetiva para combater os seguintes problemas:

Doping

extremamente inefetiva

muito inefetiva

razoavelmente inefetiva

nem efetiva e nem não efetiva

razoavelmente efetiva

muito efetiva

extremamente efetiva

Manipulação de resultados

extremamente inefetiva

muito inefetiva

razoavelmente inefetiva

nem efetiva e nem não efetiva

razoavelmente efetiva

muito efetiva

extremamente efetiva

Envolvimento com apostas sobre resultados

extremamente inefetiva

- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

5) Considere que a **Auditoria Independente** de uma entidade de administração do esporte esteja ligada à contratação de uma empresa externa especialista na avaliação dos relatórios financeiros da organização. Tal avaliação implica em analisar a adequação do balanço contábil, emitir parecer isento sem a influência da Diretoria, não prestar qualquer outro serviço à entidade que não seja esta auditoria, e ter esse seu trabalho avaliado continuamente pela entidade.

Com base nisso, quanto você acha que a **Auditoria Independente** é efetiva para combater os seguintes problemas:

Doping

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva

- muito efetiva
- extremamente efetiva

Manipulação de resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Envolvimento com apostas sobre resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

6) Considere que o **Conselho Fiscal** de uma entidade de administração do esporte represente o grupo de pessoas eleitas com o poder de fiscalizar a administração geral e financeira dessa entidade. Esse conselho deve: se reunir periodicamente, avaliar os relatórios das auditorias, emitir seus próprios relatórios e deve ser formado por pessoas de diferentes tipos de profissão.

Com base nisso, quanto você acha que o **Conselho Fiscal** é efetivo para combater os seguintes problemas:

Doping

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Manipulação de resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Envolvimento com apostas sobre resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva

- muito efetiva
- extremamente efetiva

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

7) É comum nas empresas, que funcionários que tenham algum grau de parentesco sejam impedidos de se favorecer dessa relação em proveito próprio (nepotismo), o que caracterizaria uma forma de **Conflito de Interesses**. Ou seja, esse conflito ocorre quando alguém se favorece indevidamente de um relacionamento próximo. A solução para resolver os conflitos em uma entidade de administração do esporte é monitorar a ocorrência dessas relações. Além disso, deve também existir um documento de conhecimento de todos, que estabeleça essas regras e mostre como se encaminhar as denúncias ou dilemas de ordem ética ou disciplinar, como um Código de Ética.

Com base nisso, quanto você acha que um MÉTODO PARA A SOLUÇÃO dos **Conflitos de Interesses** é efetivo para combater os seguintes problemas:

Doping

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Manipulação de resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Envolvimento com apostas sobre resultados

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva

extremamente efetiva

Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula.

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

Desfalques financeiros na entidade

- extremamente efetivo
- muito efetivo
- razoavelmente efetivo
- nem efetivo e nem não efetivo
- razoavelmente inefetivo
- muito inefetivo
- extremamente inefetivo

Aceitar ou promover suborno por dirigentes

- extremamente inefetiva
- muito inefetiva
- razoavelmente inefetiva
- nem efetiva e nem não efetiva
- razoavelmente efetiva
- muito efetiva
- extremamente efetiva

APÊNDICE B – ROTEIRO DE *CHECK LIST POINTS*

Práticas de Governança Corporativa, adaptado de Marques; Costa (2009) pelo autor									
Dimensão	Práticas	existe		Grau de efetividade (se existir)					Observações (apuradas pelo autor)
		sim	não	1	2	3	4	5	
Profissionalização	Dirigentes são remunerados	x				x			somente o presidente
	Gestores são remunerados	x						x	
	Existem políticas e indicadores de qualidade	x				x			alguns setores (projetos e contas, financeiro).
	Há departamentos com gestão empresarial	x				x			
	Há políticas salariais e planos de carreira	x				x			
	Há políticas de recrutamento e seleção	x				x			
Propriedade	Indicadores de satisfação do torcedor / expectador	x	x						
	Um título igual a um voto		x	x					federação 2 votos demais 1 voto
	Há uma assembleia geral como órgão supremo	x						x	
	Há antecedência das convocações	x						x	
	Há disponibilidade de pauta e documentos	x						x	
	Existem diferentes canais para votação	x	x						na assembleia
Conselho de Administração	Ocorre afastamento em caso de conflito de interesse	x	x						
	Há conselhos voltados para valores, história, cultura, visão, patrimônio e objetivo	x	x						
	Atividades normatizadas em regimento	x						x	
	Diferentes presidentes para conselho e diretoria	x		x					
	Comitês para atividades específicas	x	x						seria bom ter
	Reuniões com executivo principal e diretoria	x						x	
	Problemas tratados com especialistas	x						x	
	Asseguramento da qualidade de informações recebidas de parceiros	x						x	
	Predominância de membros independentes	x						x	
	Avaliações formais de conselheiros	x	x						
	Remuneração de conselheiros	x	x						
	Orçamento próprio do conselho	x	x						
	Porta-voz único da organização	x						x	
Gestão	Reuniões periódicas com conselho fiscal	x						x	
	Monitoramento de risco	x	x						
	Informação privilegiada	x	x						
	Remuneração por resultados (incentivos)	x	x	x					
	Diretores prestam conta ao presidente	x						x	
	Prestam contas a demais organizações interessadas	x						x	somente o presidente
	Presidente indica diretores	x						x	
	Diretores aprovados por conselho(s)	x							deveria
	Transparência com partes interessadas	x					x		diretor diz que sim, no site tem limitações
	Informações claras e equilibradas	x					x		diretor diz que sim, no site tem limitações
	Relatório anual completo	x					x		diretor diz que sim, no site tem limitações
	Adoção explícita de práticas de governança	x					x		diretor diz que sim, no site tem limitações
	Padrões de contabilidade	x					x		diretor diz que sim, no site tem limitações
Auditoria Independente	Executivo principal responsável pela criação e revisão de sistema de controles internos	x						x	
	Código de conduta para diretoria	x	x						informal
	Avaliação do executivo principal	x	x						poderia ter
	Avaliação do trabalho da diretoria	x	x						
	Controle e fiscalização do processo decisório	x						x	
	Existência de auditoria independente	x						x	
	Parecer claro	x						x	
	Parecer com escopo, trabalho e responsabilidade	x						x	
	Audidores reportando-se a conselho de administração	x	x						poderia
	Audidores contratados por períodos definidos	x						x	
	Trabalho avaliado formalmente pela confederação	x	x						
	Audidores prestam outro serviço	x	x						
	Independência financeira assegurada	x						x	
Independência assegurada por escrito	x						x		
Relacionamento independente com a confederação	x						x		
Conselhos avaliam continuidade de auditoria	x						x		
Conselho Fiscal	Existência de conselho fiscal	x						x	
	Membros eleitos pelos sócios	x				x			por chapa
	Diversidade de experiências profissionais	x				x			vale mais ser ligado ao atletismo
	Agenda de trabalho com auditoria independente	x						x	na aprovação
	Reuniões conjuntas com comitê de auditoria	x	x	x					não existem comitês acessórios
	Acompanhamento de auditoria interna	x				x			
	Remuneração dos conselhos fiscais	x	x						
Conflitos de Interesse	Informações divulgadas incluem parecer do conselho fiscal	x						x	
	Existência de código de conduta	x	x	x					para o atleta tem*
	Existência de diretrizes para relacionamentos	x	x	x					deveria ter para brindes etc.
	Monitoramento de conflitos de interesse	x	x						
	Critérios quanto a conflito de interesses	x	x	x					
	Possibilidade de laudos de avaliações independentes	x					x		escolhido não aleatoriamente
	Proibição de empréstimos a partes relacionadas	x	x						não se aplica
Afastamento físico do envolvido em conflitos	x							x	
Registro em ata do afastamento	x							x	

## APÊNDICE C – QUADRO DE ANÁLISES ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA DIMENSÃO DE CONDENAÇÃO DAS AÇÕES CORRUPITAS NO ESPORTE

**Se você presenciasse algum caso de doping, você:**

	Frequency	Percent	Sum Percent	Cumulative Percent
1,00 - todas	95	59,375		59,375
Condenaria 2,00 - maioria	25	15,625	81,875	75,000
3,00 - algumas	11	6,875		81,875
Neutro 4,00	11	6,875	6,875	88,750
5,00 - algumas	3	1,875		90,625
Relevaria 6,00 - maioria	3	1,875	11,250	92,500
7,00 - todas	12	7,500		100,000
Total	160	100,000	100,000	

média:	2,11880
desvio:	1,81320

**Se você presenciasse algum caso de / manipulação de resultados, você:**

	Frequency	Percent	Sum Percent	Cumulative Percent
1,00 - todas	134	83,750		83,750
Condenaria 2,00 - maioria	5	3,125	87,500	86,875
3,00 - algumas	1	0,625		87,500
Neutro 4,00	4	2,500	2,500	90,000
5,00 - algumas	0	0,000		90,000
Relevaria 6,00 - maioria	1	0,625	10,000	90,625
7,00 - todas	15	9,375		100,000
Total	160	100,000	100,000	

média:	1,71250
desvio:	1,82363

**Se você presenciasse algum caso de / envolvimento em apostas, você:**

	Frequency	Percent	Sum Percent	Cumulative Percent
1,00 - todas	77	48,125		48,125
Condenaria 2,00 - maioria	21	13,125	67,500	61,250
3,00 - algumas	10	6,250		67,500
Neutro 4,00	32	20,000	20,000	87,500
5,00 - algumas	3	1,875		89,375
Relevaria 6,00 - maioria	3	1,875	12,500	91,250
7,00 - todas	14	8,750		100,000
Total	160	100,000	100,000	

média:	2,55000
desvio:	1,92893

**Se você presenciasse alguma situação de influencia indevida na / escolha de cidades-sede de**

	Frequency	Percent	Sum Percent	Cumulative Percent
1,00 - todas	98	61,250		61,250
Condenaria 2,00 - maioria	26	16,250	82,500	77,500
3,00 - algumas	8	5,000		82,500
Neutro 4,00	13	8,125	8,125	90,625
5,00 - algumas	2	1,250		91,875
Relevaria 6,00 - maioria	4	2,500	9,375	94,375
7,00 - todas	9	5,625		100,000
Total	160	100,000	100,000	

média:	2,01880
desvio:	1,71002

**Se você presenciasse alguma situação de desvio ou desfalque de / recursos financeiros em**

	Frequency	Percent	Sum Percent	Cumulative Percent
1,00 - todas	128	80,000		80,000
Condenaria 2,00 - maioria	11	6,875	87,500	86,875
3,00 - algumas	1	0,625		87,500
Neutro 4,00	3	1,875	1,875	89,375
5,00 - algumas	0	0,000		89,400
Relevaria 6,00 - maioria	4	2,500	10,625	91,875
7,00 - todas	13	8,125		100,000
Total	160	100,000	100,000	

média:	1,75000
desvio:	1,80844

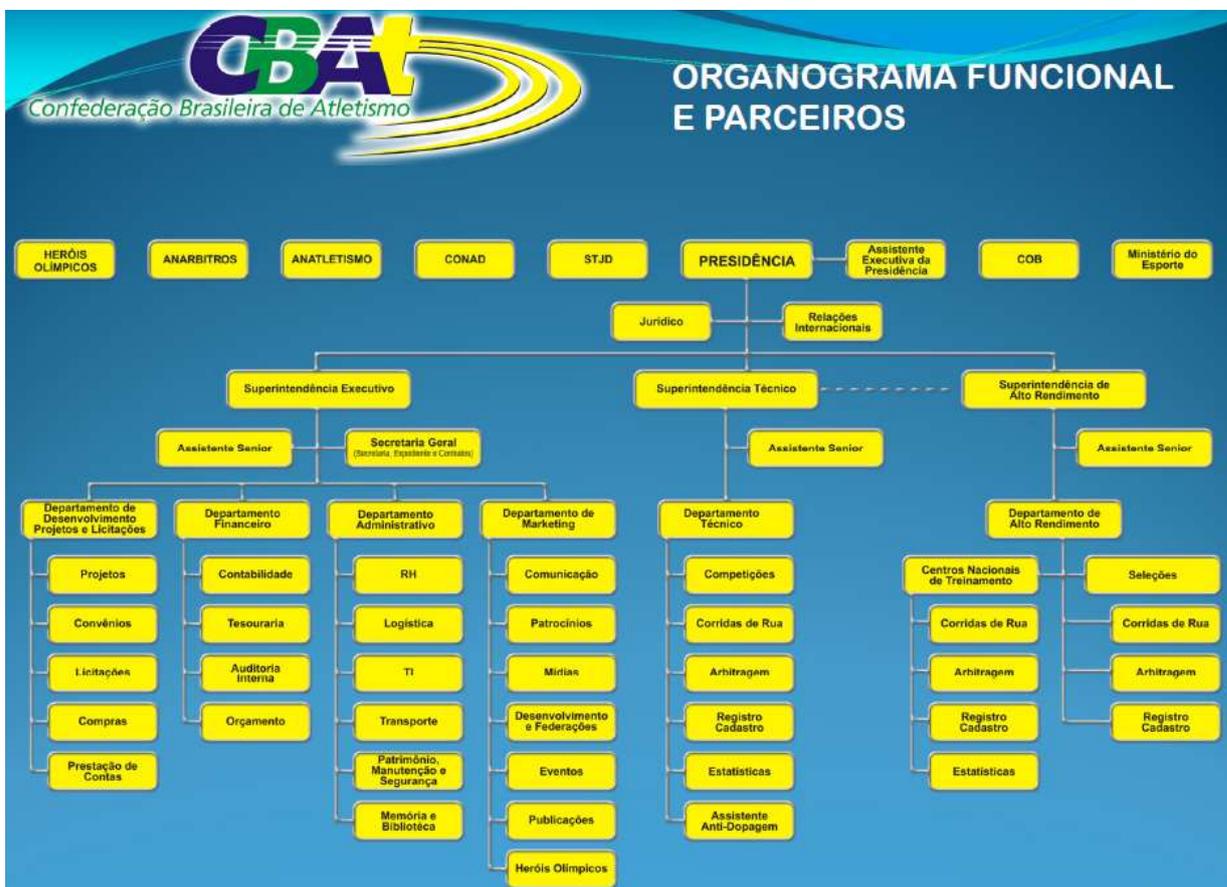
**Se você presenciasse alguma situação de suborno de dirigente(s). / Nesse caso, você:**

	Frequency	Percent	Sum Percent	Cumulative Percent
1,00 - todas	127	79,375		79,375
Condenaria 2,00 - maioria	10	6,250	86,250	85,625
3,00 - algumas	1	0,625		86,250
Neutro 4,00	4	2,500	2,500	88,750
5,00 - algumas	0	0,000		88,800
Relevaria 6,00 - maioria	3	1,875	11,250	90,625
7,00 - todas	15	9,375		100,000
Total	160	100,000	100,000	

média:	1,80630
desvio:	1,87837

## ANEXOS

## ANEXO A - Organograma da entidade



Fonte: CBA (2013)

ANEXO B – Termo de participação/autorização e “de acordo” da entidade.



São Paulo, 9 de Fevereiro de 2015

**Ao:**

**Sr. José Antonio Martins Fernandes**

*CBAAt – Confederação Brasileira de Atletismo*

Prezado Sr. José Antonio Martins Fernandes,

Estamos realizando uma pesquisa sobre os controles de transparência para combate à corrupção em organizações esportivas. Essa pesquisa é parte da dissertação de mestrado do Sr. Fabio Dias Brito, aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Esportiva da Universidade Nove de Julho, e tem como objetivo analisar o alinhamento entre a governança corporativa realizada estrategicamente com a percepção dessas ações internamente. Isto é, identificar quais são as práticas de governança corporativa realizadas pela CBAAt e verificar se elas são percebidas pelos atletas e técnicos federados.

Essa pesquisa deve então ser respondida por atletas e comissão técnica de profissionais ligados à CBAAt. Todos os dados serão tratados como confidenciais e não serão divulgados e nem analisados de forma individual, mas sim uma consolidação com os dados de todos os respondentes. Assim, nenhum respondente será identificado nos resultados finais da pesquisa. Os materiais gerados terão a finalidade exclusivamente acadêmica e não serão utilizados em hipótese alguma para atividades de natureza comercial. Os resultados poderão ser entregues à CBAAt mediante solicitação.

Sua participação será de extrema importância e gostaríamos muito de contar com sua colaboração. O questionário pode ser respondido no endereço eletrônico: [https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_55xrVnbvFxGbeh7](https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_55xrVnbvFxGbeh7)

Caso julgue necessário, você pode nos contatar:

Telefone: (11) 9.8141.2810

E-mail: [fabio.leiba@gmail.com](mailto:fabio.leiba@gmail.com)

Ficamos no aguardo e desde já agradecemos pela atenção.

*OK, de acordo  
Ac. Fernandes  
20/02/2015*

Fabio Dias Brito - Mestrando

Prof. Dr. Julio Carneiro da Cunha - Orientador