

GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UM COMBATE À CORRUPÇÃO E (ÀS) SUAS RETÓRICAS

FÁBIO DIAS BRITO

Universidade Nove de Julho

JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA

Universidade Nove de Julho

LUIS MIGUEL ZANIN

Universidade Nove de Julho

Resumo

Com a relevância comercial e social do esporte, atos corruptos no esporte podem surgir em comportamentos oportunistas. Essa situação se agrava quando as éticas e morais do esporte se sustentam em retóricas e ações que incentivam a competitividade baseada em alto desempenho. Diante disso, práticas de governança vêm sendo implementadas em organizações esportivas como uma das alternativas para se combater a corrupção. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho é verificar se a adoção de boas práticas de governança pela alta diretoria de uma entidade esportiva é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte na visão de atletas e técnicos. A partir do método misto sequencial (qualitativo-quantitativo-qualitativo), primeiramente, uma adaptação dos instrumentos de governança oriundos da realidade das corporações tradicionais foi realizada. Posteriormente, dados quantitativos foram coletados com 160 atletas e técnicos esportivos, mostrando que elementos de Propriedade, Conselho de Administração e Auditoria Independente são percebidas como efetivos para o combate à corrupção. Na etapa seguinte, os resultados do discurso de 13 atletas e técnicos demonstram haver forte retórica que condena ações corruptas no esporte, ainda que exista uma justificativa estrutural (e.g. educação cultural, valorização do esporte, ausência de controle) para a origem dessas ações no Brasil. Como contribuição, do ponto de vista teórico, o ato da corrupção por *doping* parece ser consequência da falta de ações de governança dos processos de tomada de decisão da alta direção e de desinteresse dessa direção. Coloca-se ainda como reflexão que os órgãos de governança no esporte deveriam atuar não somente na sanção e controle formal da corrupção, mas também na prevenção, aprofundando o debate sobre o discurso que mesmo condenando atos corruptos, se associam com justificativas para tal. Metodologicamente, uma proposta de método misto sequencial de três fases (exploração-descrição-explicação) em estudos de gestão do esporte é apresentada.

Palavras-chave: Corrupção; Ética; Governança; Gestão do Esporte.

1 Introdução

A corrupção é comumente considerada um comportamento antiético crítico (Garcia-Sanchez et al., 2011). Inclusive, a corrupção organizacional é usualmente confundida com a

própria falta de comportamento ético. Todavia, a corrupção na organização depende dos valores morais institucionalizados nela. Organizações podem não perceber que seus atos corruptos sejam antiéticos quando seus valores morais estão congruentes com o ato corrupto. Em outras palavras, elas podem buscar não agir de forma corrupta por causa de suas convicções morais (Gorsira et al., 2016), todavia, quando esses valores morais não entendem o ato como corrupto (ainda que seja socialmente antiético), o indivíduo pode agir corruptamente sem a culpa ou o dolo de agir de tal forma.

Daí a necessidade de se entender os valores morais da organização em detrimento da ética social. É importante que se entendam as percepções morais dos indivíduos da organização dentro de seus contextos antes de determinar comportamentos éticos ou não. Pode existir um conflito de valores sociais e organizacionais que inibe o sentimento de ações antiéticas na empresa. O problema surge quando a ética social é valorizada e passa a marcar a organização ética como socialmente virtuosa (Audi, 2012). Diante disso, os valores morais da empresa podem ser pressionados a se adequarem aos socialmente aceitos.

O dilema que surge é como combater a corrupção sendo ético? Se a ética social não necessariamente está ligada aos valores morais organizacionais, agir moralmente dentro da organização pode não representar um combate à corrupção. Esse embate se agrava ainda mais em alguns tipos específicos de organizações como, por exemplo, as organizações esportivas.

No contexto do esporte, ainda que a corrupção seja algo que afeta a integridade do esporte e de suas organizações (Kihl et al., 2017), o próprio conceito de integridade ainda está em discussão em sua conceptualização no universo do esporte (Gardiner et al., 2017). A área de estudo de governança no esporte é relativamente pouco integrada nas redes entre autores, instituições de ensino e de revistas acadêmicas (Ribeiro et al., 2015). Essa falta de homogeneidade no pensamento pode gerar conflitos entre os valores morais internos das organizações e modalidades esportivas com aquilo que se tem de eticamente adequado em termos sociais.

Além dessa necessidade conceitual de se entender a questão da corrupção e de temas correlatos no esporte, é importante ainda haver a preocupação com a forma como o esporte é praticado e gerenciado. Para essa análise, primeiramente, considera-se que podem existir desvios de conduta de esportistas, especialmente quando esse ato é visto como “malandragem” que desperta “essencializações” do público sobre sua própria identidade mais irreverente, irresponsável e indisciplinada que é capaz de heroificar um esportista tipicamente malandro (Helal, 2003). Isso pode estimular um comportamento antiético na prática esportiva. Paralelamente, há tempos existe a valorização discursiva e de recompensas exacerbadamente orientadas para os detentores da vitória no esporte (Macintosh & Whitson, 1990), o que pode estimular um atleta a buscar essa vitória a qualquer custo. Nesse contexto esportivo, se atletas assumem a ética do esporte (ênfase no sacrifício, busca de distinção, assunção de riscos e desafios de limites) como orientação única de suas ações, eles podem se tornar mais vulneráveis às práticas de corrupção (Hughes & Coakley, 1991). Isso porque a ética esportiva pode ser deturpada perante a ética social ou mesmo a organizacional (do clube, federação ou entidade esportiva) na busca de desempenho esportivo que é considerado virtuoso.

Além dos desafios do combate à corrupção da prática esportiva, há ainda a preocupação com a corrupção na gestão esportiva (Maennig, 2005). É um problema que se agrava com comportamentos oportunistas diante da magnitude dos negócios do esporte. Ainda que não se consiga ter métodos capazes de estimar com exatidão os valores financeiros que o setor esportivo movimenta no mundo, não se pode negar a magnitude desse negócio (Santo & Mildner, 2010). Por exemplo, 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). Falava-se ainda da expectativa de que a indústria do esporte fosse movimentar 67 bilhões de reais em 2012 e que o

crescimento dessa indústria iria se manter a taxas maiores que o PIB nacional (Pluri Consultoria, 2014). Esses valores certamente devem ter se incrementado durante os períodos de Copa do Mundo da FIFA (2014) e Olimpíadas de Verão (2016) no Brasil. Todavia, esses valores não foram mais divulgados depois com o início da exceção brasileira.

Diante desses números, deve-se entender que quando o negócio relacionado ao esporte emerge com relevância de mercado, agrava-se o conflito de valores eminente dos interesses esportivos e comerciais. Em alguns momentos, essa situação pode ameaçar a premissa básica do esporte que é a competição esportiva por si só. A ética na gestão do esporte é importante não para garantir maior previsibilidade dos negócios, tal como na gestão tradicional de empresas. Pelo contrário, ela existe para manter a imprevisibilidade dos negócios mediante a garantia de imprevisibilidade dos resultados das partidas disputadas (Chadwick, 2009).

Vale ainda mencionar que essas ações corruptas no esporte têm maior probabilidade de ocorrer quando existem relações sociais mais próximas da organização esportiva com agentes governamentais (Collins et al., 2009). No esporte brasileiro, onde organizações esportivas sobrevivem, em grande proporção, 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.

Como resultado desses problemas emergentes, tem-se que sem a ética dentre todos os envolvidos com o esporte, não se consegue garantir a socialização adequada do esporte e a sua desejada massificação, considerada como objetivo maior da prática esportiva (Wagner & Pedersen, 2014). Ademais, problemas relacionados à seleção e término de parcerias, tal como o risco de imagem e seus impactos nos resultados das organizações são também consequências da corrupção no esporte (Chadwick, 2014).

Ainda diante da magnitude dos negócios esportivos e considerando que atuar de forma corrupta pode ser visto como uma necessidade para ser competitivo no mercado (Collins et al., 2009) ou como uma consequência da racionalização da estratégia (Rabl & Kühlmann, 2009), a competição esportiva que abrange o desempenho esportivo, a busca por torcida e o desempenho como negócio, pode entender a corrupção como meio necessário para se garantir o bom andamento dos negócios.

Portanto, é um desafio aos gestores e estudiosos da Gestão do Esporte entender como fazer para evitar esse tipo de conflito ao mesmo tempo em que o esporte possa ser um negócio viável e atrativo ao público, mesmo diante de tamanhos interesses corporativos. A fim de se garantir o bom andamento da prática esportiva profissional, diversas iniciativas de governança (socialmente aceitas, institucionalizadas e normatizadas) estão sendo direcionadas para as organizações esportivas (e.g. Geeraert et al., 2014). Ainda que as medidas de combate à corrupção baseadas em governança e busca de transparência onerem as organizações esportivas, reduzindo assim os incentivos financeiros (Maennig, 2005) para adotarem padrões de governança, tratam-se de ações que estão sendo paulatinamente implementadas por organizações esportivas. No entanto, a pergunta que surge é 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. No contexto da modalidade de atletismo, esse dilema que foi investigado. Assim, o objetivo do estudo é verificar se a adoção de boas práticas de governança pela alta diretoria é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte, segundo a ótica de atletas e técnicos do atletismo.

2 Referencial teórico

2.1 Ética no esporte – retóricas e valores

Historicamente, a definição de um ideário ético no esporte (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 o movimento esportivo, por elitista que fosse, à forma como os megaeventos esportivos se desenvolveram à feição e em sintonia com a lógica capitalista (Damo, 2009).

O ethos capitalista está disseminado até mesmo na retórica dos vestiários [...] 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 (Damo, 2009, p. 9).

Ou seja, existe uma retórica no esporte que valoriza aspectos de esforço, superação e alto desempenho que se sobrepõem aos valores éticos (Hughes & Coakley, 1991). Isso causa conflitos naquilo que é considerado permissível ou não para o atleta que pretende se manter competitivo. Diante disso, problemas de corrupção e de ações antiéticas extrapolam da prática esportiva para a gestão do esporte (Maennig, 2005). Cada vez mais se percebe a presença do dinheiro no esporte e de entusiastas da maneira como os esportes, profissionalizados, reafirmam determinados valores capitalistas (Prони, 1997). O problema é que esses valores corporativos podem comprometer o negócio do esporte em si. Sem ações éticas o esporte pode estar comprometido como negócio uma vez que, segundo Scarf (2008) há prejuízos ao esporte na prática corrupta dele: a saúde de atletas se coloca em maior risco e isso pode não atrair adeptos ao esporte; os valores éticos da prática esportiva são corrompidos, o que pode prejudicar sua prática e aceitação; quebra dos atletas como representantes de modelos e padrões; estabelecimento de injustiças e desigualdades que possam comprometer a imprevisibilidade dos resultados do esporte.

Ainda que existam algumas condenações explícitas no esporte, tal como o uso de *doping* entre atletas de alto desempenho, por exemplo (Mazanov & Connor, 2010), não existe uma discussão ética consolidada na formação de profissionais ligados à gestão esportiva nos currículos acadêmicos (Mazzei et al., 2013) e, tampouco, se pode padronizar padrões éticos para o gestor esportivo diante da diversidade de organizações dessa indústria (Hums et al., 1999). Agravando a situação, considera-se que a integridade no esporte depende conjuntamente de competidores e instituições (Archer, 2016). Diante disso, também não há ações coordenadas por todos os múltiplos stakeholders envolvidos para evitar a corrupção e o comportamento anti-ético (Cleret et al., 2015) em cada uma das indústrias esportivas. A partir disso, conflitos éticos existem entre aquilo que é moralmente valorizado dentre os atletas, organizações esportivas e aquilo que a sociedade entende como moralmente aceito. Essa integração e discussão de valores deveria ser algo mais presente na rotina dos envolvidos com o esporte.

2.2 Corrupção do esporte

Quando o comportamento da organização esportiva fere a ética socialmente institucionalizada pelos valores morais amplamente aceitos, há um conflito moral a ser enfrentado por essa organização. Nesse contexto, é importante retratar que a corrupção só é associada ao comportamento antiético se os atos ocorridos na organização forem considerados moralmente distintos das normas organizacionais corrompidas (Voliotis, 2017).

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).

Paralelamente, deve-se entender ainda que políticas de combate à corrupção devem ser culturalmente sensíveis aos aspectos locais, em especial ao coletivismo típico da América Latina, no qual a vergonha (mais do que o sentimento de culpa) é um controle social que evita comportamentos antiéticos (Husted, 2002). É importante entender se existe algum comportamento de vergonha projetada naqueles que cometem atos corruptos. Até porque o ato de não se corromper depende na aprovação dos colegas em agir corruptamente (Gorsira et al., 2016).

Considerando que o esporte envolve muito dinheiro, poder e reconhecimento social, ele pode incentivar o comportamento oportunista para se atingir ganhos que o esporte pode trazer. Nesse contexto, a corrupção pode ser uma forma de se atingir melhor desempenho de atletas e organizações esportivas. Essa prática acaba sendo não rara dentro do esporte e, inclusive, desde o início dos jogos olímpicos da era moderna se convive com corrupção no esporte, não sendo ela, portanto, algo novo e havendo desde então grandes dificuldades para se encontrar uma solução efetiva para evitá-la (Maennig, 2005).

Definindo exatamente quais são as práticas corruptas no esporte, Gorse e Chadwick (2009) realizaram um levantamento de quais seriam essas práticas. A partir do estudo desses autores, seis grandes dimensões conceituais e operacionais puderam ser identificadas, de forma que os três primeiros seriam relacionados à corrupção competitiva (doping, manipulação de resultados e envolvimento com apostas) e os outros três com corrupção administrativa (compra de votos, desfalques financeiros e subornos administrativos), tal como demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1 Ações corruptas no esporte

Construto	Definição
<i>Doping</i>	Ato do atleta se utilizar de medicamentos ilegais para aumentar seu desempenho esportivo.
Manipulação de resultados	Acordo entre dirigentes e/ou entre atletas para fazer com que o resultado de uma partida ou competição seja ajustado aos seus interesses.
Envolvimento com apostas sobre resultados	Influência de interesses financeiros de apostadores nos resultados de partidas ou jogos.
Compra de voto em eleições de membros, cidades-sede ou em deliberações da alta cúpula	Ato dos membros de comitês trocarem e/ou vendem seus votos de escolha por elementos de interesses pessoais (e.g. dinheiro ou presentes).
Desfalques financeiros na entidade	Desvios e/ou mal uso de recursos financeiros de organizações esportivas pelos seus gestores.
Aceitar ou promover suborno por dirigentes	Dirigentes oferecem incentivos irregulares para atletas e/ou outros dirigentes para manipular resultados ou elementos de gestão da organização.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Gorse e Chadwick, 2009.

Adicionalmente, pode-se discutir ainda o quanto uma pessoa permite em sua convivência atos corruptos. Isso serve para avaliar o quanto um indivíduo tem uma moral permissiva a aceitar a corrupção. Lavina (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, Lavena (2013) construiu uma escala para medir a permissividade à corrupção abrangendo o grau de aceitação nas seguintes questões: a) Obter benefícios do governo, quando esta pessoa não tem direito a eles; b) Pular uma catraca evitando pagar uma tarifa no transporte público; c) Evitar pagar algum tipo de imposto, se você tiver a oportunidade; d) Um funcionário aceitar um suborno no exercício de sua função.

2.3 Governança no esporte – tentativas de combater a corrupção

No esporte, a busca por se criar mecanismos e políticas para se combater a corrupção vem sendo sustentada por algumas iniciativas, especialmente, àquelas voltadas às práticas de governança nas organizações esportivas (Marques & Costa, 2009). Até porque a governança se pauta em elementos como a transparência, enquanto a corrupção não costuma prosperar em ambientes altamente transparentes (Rose-Ackerman, 1999). Assim sendo, elementos como mecanismos de controle e monitoramento; desenvolvimento de estratégias de co-liderança; integração entre aspectos estratégicos em processos, o conhecimento operacional da diretoria; empoderamento de entidades locais para a tomada de decisões e a gestão e; advento de voluntários na participação da comitês de administração de organizações esportivas, são bases fundamentais para se estabelecer a governança em organizações esportivas (Ferkins & Shildbury, 2015).

Diante disso, Marques e Costa (2009) se pautaram nas diretrizes de governança corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) para criar uma primeira adaptação das dimensões relacionadas às práticas de governança corporativa no Brasil, tal como apresentado na tabela a seguir. Ela sintetiza os grandes elementos (dimensões) que constituem a governança no esporte dentro da perspectiva brasileira.

Tabela 2 Dimensões de Governança Corporativa

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 que garantam que especialistas estejam desempenhando funções.
Propriedade	Leva em conta aspectos relacionados aos 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, 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	Avalia a presença e a	Empresa externa especializada na avaliação dos relatórios

Independente	atuação da auditoria independente.	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.
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 da entidade, que deve se reunir periodicamente, avaliar os relatórios das auditorias, emitir seus relatórios e ser formado por pessoas de diferentes profissões.
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 pelos autores a partir de IBGC (2009) e Marques e Costa (2009).

3 Hipóteses

Buscando-se perseguir aos objetivos de pesquisa propostos, foram formuladas hipóteses que relacionam as dimensões de governança corporativa no esporte descritas como efetivas para a compreensão de combate à corrupção dentre atletas e dirigentes no esporte. Assim, pretende-se entender se cada uma dessas dimensões é efetiva para o combate da corrupção no esporte (composta por seis atributos), tal como se pode verificar a seguir.

H₁: A dimensão Profissionalização é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H₂: A dimensão Estrutura de Propriedade é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H₃: A dimensão Conselho de Administração é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H₄: A dimensão Gestão é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H₅: A dimensão Auditoria Independente é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H₆: A dimensão Conselho Fiscal é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

H₇: A dimensão de conduta na Solução de Conflitos de Interesse é efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte.

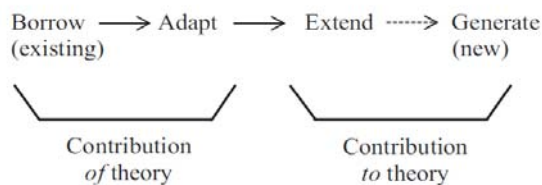
4 Métodos

A presente pesquisa adotou a abordagem dos métodos mistos. Ela foi escolhida porque essa combinação métodos proporciona maior compreensão do problema de pesquisa (Creswell, 2010) de forma que esses métodos possam se complementar para o entendimento dos fenômenos ligados ao esporte (Andrew et al., 2011). Seguiu-se a perspectiva de métodos mistos sequenciais (Rudd & Johnson, 2010), de forma que neste estudo essa sequência se deu em três fases: qualitativa-quantitativa-qualitativa.

No caso específico dos fenômenos ligados ao esporte, isso possibilitou que houvesse, primeiramente, uma adaptação dos conceitos da área de Administração ou Contabilidade para o contexto do esporte dentro de uma perspectiva exploratória. Num segundo momento, uma pesquisa empírica descritiva foi conduzida dentro de um universo relacionado ao esporte.

Posteriormente, buscou-se entender na perspectiva descritiva os “por quês” dos resultados relacionados ao domínio substantivo do esporte no qual a pesquisa foi realizada.

A escolha dessa sequência específica de métodos se baseou nas ideias de estrutura de pesquisa para construção de teorias em Gestão do Esporte proposta por Doherty (2013). A autora defende que é necessário primeiramente emprestar um arcabouço teórico de outra disciplina (no caso, a Administração ou Contabilidade), adaptar essa teoria à realidade do esporte (o que resultou no ajuste do instrumento de pesquisa) e estender a compreensão desses resultados para o universo do esporte. Somente a partir disso é possível gerar uma teoria que seja compatível com o universo do esporte. A figura a seguir sintetiza o pensamento da autora:



Fonte: Doherty, 2013, p.8.

Figura 1 Modelo para investigação teórica na pesquisa de Gestão do Esporte

As três fases da pesquisa foram conduzidas na mesma entidade federativa esportiva de atuação nacional. Isso foi necessário para que se pudessem delimitar os resultados sobre uma realidade mais específica e particular, o que seria mais adequado para se analisar e complementar os dados das diferentes fases. Cabe então descrever como foram conduzidas a coleta e a respectiva análise de dados para cada uma das três fases sequenciais da pesquisa.

4.1 Pesquisa exploratória: entrevista exploratória

Uma pesquisa exploratória foi realizada com um dos gestores (nível estratégico) da federação esportiva onde essa e a fase seguinte da pesquisa foram realizadas. Essa abordagem foi feita para que se pudessem adaptar os fatores de governança em organizações esportivas a partir dos trabalhos de Marques e Costa (2009) e das ações e práticas de governança corporativa do IBGC (2009). Procurou-se entender quais elementos existiam na entidade e quais eram de fato realizados no combate à corrupção. Foi nessa parte que emergiu a dimensão, “profissionalização”, que foi aderida às dimensões do IBGC (2009).

Para embasamento prévio, foi realizada uma análise de documentos, por meio de dados secundários públicos (balanços patrimoniais) e disponíveis em *website* da entidade (atas e regulamentos). Os documentos e 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? Quais *stakeholders* são explicitamente mencionados em seu texto? Como eles exercem o controle sobre a organização?

No delineamento inicial desta pesquisa, esse levantamento 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.

4.2 Pesquisa descritiva: questionário

A partir de então, uma primeira proposta de instrumento de pesquisa (a ser aplicada quantitativamente por meio de questionário) foi elaborada. O questionário proposto apresentou ao final desse processo quatro partes: 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, por meio do protocolo desenvolvido por Lavena (2013), traduzido e verificado via *back to back translation*; 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.

Adicionalmente, por adotarem métodos aproximados e terem a mesma temática dos estudos de Lavena (2013), e a fim de prestar maior consistência estatística com mais duas observações, 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:

- 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.

Em relação às práticas corruptas no esporte, a partir do estudo de Gorse e Chadwick (2009), estabeleceu-se uma tipologia, tal como descrito a seguir.

- *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 sete pontos para condenação dessas ações corruptas descritas.

Por fim, 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.

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 sete pontos sobre a percepção de efetividade das iniciativas de governança no combate à corrupção.

O questionário foi elaborado, portanto, a partir das categorias que emergiram da revisão de literatura juntamente com os resultados do estudo qualitativo, componentes da fase a priori. O questionário 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. Adicionalmente, a tabela a seguir mostra a constituição de especialistas que colaboraram na validação de face e

conteúdo. Para tal, buscou-se abranger um especialista de mercado (gestor do esporte), um acadêmico e um ex-atleta de alto rendimento com *background* acadêmico. Respeitou-se assim a sugestão de Forza (2002) em testar questionários conjuntamente com acadêmicos, profissionais do setor de estudo (especialistas) e potenciais respondentes.

Tabela 3 Validação do instrumento de coleta

Validador	Profissão	Maior título acadêmico / Cargo	Etapa
Acadêmico	Docente	Doutor/Pesquisador	face e conteúdo
Gestor de Esporte	Empresário	Doutor/Sócio-Diretor	face e conteúdo
Ex-atleta de alto rendimento	Educador Físico	Mestre /Professor	face e conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pequenos ajustes na apresentação das perguntas foram conduzidas a partir do teste. As perguntas possuíam 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.

4.2.1 Amostragem da pesquisa quantitativa

Para a consecução da segunda parte desse estudo, um questionário estruturado foi submetido a uma amostra (n = 160) de atletas e técnicos de modalidades referentes à uma entidade esportiva cujos atletas e técnicos federados estavam distribuídos por todo o país.

Tabela 4 Amostragem

	Questionários enviados	Acusaram recebimento	Respondidos e validados
Atletas	3500	2536	85
Técnicos	1000	844	75
Total	4500	3480	160

Fonte: elaborado pelos autores.

4.2.2 Análise de dados quantitativos

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 ($p\text{-value} < 0,05$) a fim de que apresente um efeito significativo à 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 .

4.3 Pesquisa explicativa: entrevistas estruturadas

Posteriormente, entrevistas foram conduzidas com 13 indivíduos envolvidos com a entidade esportiva estudada. Isto é, oito técnicos (todos ex-atletas) e cinco atletas. O intuito dessa fase da pesquisa foi de compreender os resultados obtidos para entender as justificativas dentro do universo do esporte. Dessa forma, realizou-se uma análise do discurso dos relatos dos entrevistados a fim de entender o que estaria por detrás de seus comentários. Essa escolha se deu com base nos preceitos de análise de Fairclough (2013) nos quais os discursos seriam capazes de capturar elementos da dimensão social e das retóricas dos indivíduos abordados, o que está coerente com os objetivos da pesquisa de melhor compreender os elementos que justificam um comportamento social. Em especial, por se tratar de uma pesquisa ligada à

corrupção, na qual outro método poderia não ser suficiente para compreender elementos oriundos de uma dimensão velada ou de barreiras morais.

Para a análise da retórica dos entrevistados, consideraram-se elementos como o estilo, a argumentação e a apresentação das falas dos indivíduos (Welch et al., 2013). Em outras palavras, com a transcrição das entrevistas, buscou-se entender elementos textuais ligados à forma de falar e escolha das palavras (estilo); justificativas, omissões e pontos explícitos das falas (argumentação); estrutura pela qual as informações são oferecidas (apresentação).

5 Resultados

Inicialmente, os primeiros resultados da pesquisa se referem à pesquisa exploratória. Nela, o instrumento idealmente trazido do universo das organizações foi adaptado ao universo das organizações esportivas, mais especificamente, ao universo da entidade esportiva a que esse estudo se orienta. Explicações das dimensões e atributos relevantes para a se compreender a realidade da entidade esportiva foram apresentadas e se focaram naquelas que tinha sentido, na opinião do gestor, para se pensar a governança. Ou seja, não se focou naquilo que a entidade tinha realizado ou não em práticas de governança, mas naquilo que era relevante para se entender a governança daquele tipo de organização esportiva (entidade promotora do atletismo). O principal resultado (apresentado já na Tabela 1) foi a necessidade do advento de uma dimensão adicional na pesquisa (Profissionalização).

5.1 Resultados quantitativos

Utilizaram-se como medida de permissividade quatro categorias listadas com sucesso estatístico por Lavena (2013). Acrescentaram-se mais duas questões ao inquérito (Filgueiras, 2009; Aranha, 2013) a fim de aumentar a base de dados para testes. 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). Os resultados mostraram que 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, por meio da análise de variância. 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). Assim, aplicados praticamente como foram concebidos em seus estudos de origem, essas dimensões não surtiram efeito significativo para essa amostra, mas ajudaram a construir os construtos e delinear as variáveis para se tomar o próximo passo do trabalho.

No 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 α 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). Assim, haveria efetividade a adoção de práticas de governança (de H₁ a H₇) no combate à corrupção no esporte, para o nível de significância considerado, sob a ótica dos atletas e técnicos do atletismo. 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 5 para melhor visualização.

Tabela 5 Resultados da ANOVA

Rótulo do SPSS	Sig. (<0,05)	Dimensões	
		de governança	de corrupção no esporte
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 Adm.	manipulação de resultados
CADMIN_APOSTAS	0,019	Conselho Adm.	envolvimento em apostas
CADMIN_SEDE	0,047	Conselho Adm.	influência na escolha de cidade-sede
CADMIN_DESFALQUE	0,036	Conselho Adm.	desfalque de recursos na entidade
AUDIT_MANIPULAÇÃO	0,029	Auditoria Ind.	manipulação de resultados
AUDIT_APOSTAS	0,028	Auditoria Ind.	envolvimento em apostas
AUDIT_SEDE	0,008	Auditoria Ind.	influência na escolha de cidade-sede
AUDIT_SUBORNO	0,019	Auditoria Ind.	suborno de dirigentes

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 (H₂), Conselho de Administração (H₃) e Auditoria Independente (H₅), 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. As demais hipóteses representando a Profissionalização, Gestão, Conselho Fiscal e Conduta em Conflitos de Interesses não foram comprovadas, sendo desconsideradas como práticas efetivas no combate às ações corruptas para a amostra estudada.

5.2 Discussões dos resultados quantitativos

Os resultados apontam para o fato de que elementos de governança corporativa em organizações esportivas podem ajudar a melhorar as percepções acerca das condições de transparência dentre os diversos *stakeholders* dessas organizações (Marques & Costa, 2009). Os presentes resultados avançam mostrando que algumas dimensões são relevantes (Propriedade; Conselho de Administração; Auditoria Independente) e outras não (Profissionalização; Gestão; Conselho Fiscal e Conduta) quando esse *stakeholder* é o próprio atleta e o técnico esportivo. Isto é, elementos relacionados ao processo de tomada de decisões diretivas e estratégicas são aqueles que são compreendidos como relevantes para se perceber o combate à corrupção. Isso pode levar a crer que a corrupção é compreendida pelos *stakeholders* internos (atletas e técnicos) como oriundas do risco em se ter tomadas de decisões comprometidas aos interesses pessoais dos gestores (conflitos de agência) e tomadas de decisões sem aparatos de controle que evitem uma decisão viesada a interesses específicos. Parece, portanto, recair sobre o processo de tomada de decisão da alta diretoria a percepção de

risco à corrupção. Assim, medidas que garantam uma tomada de decisão estruturada parecem estimular a percepção de boa prática de governança para o combate à corrupção.

5.3 Resultados qualitativos

Dentre os entrevistados, pode-se perceber um discurso que explica a origem do ato corrupto, alegando ser fruto da pressão sobre resultados aos atletas no país, principalmente por ser uma carreira curta e que o atleta emerge muito imaturo nela. Comentários mostram que: “A forma que a mídia e o próprio povo tratam o vencedor e esquece o perdedor faz com que o atleta se sinta pressionado a vencer a qualquer custo”; ou ainda que o atleta brasileiro “aposta a vida na carreira esportiva e quando não têm resultados fica totalmente desamparado”. Esses relatos mostram que os atletas podem sentir-se mais vulneráveis para apelar às práticas não éticas para vencer uma competição. Todavia, em nenhum momento isso se sobrepõe como justificativa para tais atos.

Diante disso, é relevante mencionar que todos os entrevistados afirmaram que o doping é a forma de corrupção no esporte mais condenável. Ou seja, ainda que no estudo quantitativo existam atletas que entendam que o *doping* não é condenável (11,2%), ao se falar com os indivíduos, ele aparece como o elemento altamente condenável, tanto entre atletas quanto entre técnicos. Pôde-se perceber ser algo que confronta o esforço do atleta de alto rendimento em seu preparo para competições e que desperta o senso de injustiça perante os respondentes. Seguem exemplos de comentários: “o uso de substância proibida é jogo sujo. É muito difícil preparar um atleta e mais difícil ainda preparar para vencer um dopado”; “covardia do atleta em querer ganhar e se destacar a todo custo, desrespeitando o espírito esportivo e o esforço de quem treina de forma honesta”; “esta ação caracteriza um indivíduo sem carácter, sem honestidade”. Nesses exemplos, remete-se ao infrator com palavras de condenação social, tais como “dopado” ou “sem caráter, sem honestidade”.

Os elementos que foram citados como eventuais soluções para a corrupção no esporte envolvem a desvalorização do esporte e do atleta, a educação cultural deles e falta de monitoramento e penas rígidas. Comentando esses pontos, tem-se que; a) em relação à valorização do esporte, se vê comentários diretos sobre isso, tal como: “O atleta brasileiro aposta a vida na carreira esportiva e quando não obtém resultados fica totalmente desamparado e sem recursos financeiros para sobreviver”; b) no que tange à educação e cultura, na argumentação de um entrevistado tem-se que: “investir em educação de qualidade e trabalhar nas crianças a ideia de que o esporte é saúde e cidadania e nem todos vencem”. A educação declarada não se refere ao nível de escolaridade do indivíduo, mas sim à sua incapacidade em optar pelo não uso de atos corruptos. Algumas falas demonstram isso, como “as mentes fracas não aceita [sic] o que acontece e se mistura com eles [corruptos] que faz de meios ilícitos”; “o atleta com uma boa formação intelectual não concordaria com certas ações de técnicos e dirigentes em usa-lo para manipular resultados e obter vantagens sobre os outros atletas”. Remete-se, portanto, a ideia da capacidade intelectual e moral do indivíduo envolvido no esporte em evitar pressões e incentivos às ações corruptas; c) por fim, há entrevistados que comentaram sobre a falta de sanções aos que cometem atos corruptos alegando que falta no Brasil: “Cadeia! Prisão para os atletas que usem *doping* e banir do esporte os envolvidos com os esquemas de corrupção”.

Analisando essas informações sob os preceitos pré-estabelecidos da análise de discurso, percebeu-se que o estilo das falas dos respondentes usam palavras em tons fortes para condenar aqueles que praticam atos corruptos. Todos os entrevistados ao falarem sobre corrupção usaram termos como “mentes fracas”, “cadeia!”, “banir” quando falam sobre aqueles que se corrompem. Existe, portanto, um repúdio no discurso declarado no discurso anticorrupção dentre os envolvidos com o esporte.

Em relação à análise argumentativa, o que se tem de argumentação em todos os casos é a negação explícita da corrupção no esporte. Todavia, alguns trechos das falas parecem amenizar e buscar justificativas para atletas que cometem atos corruptos. Um exemplo é a fala já apresentada: “O atleta brasileiro aposta a vida na carreira esportiva e quando não obtém resultados fica totalmente desamparado e sem recursos financeiros para sobreviver”. Nesse caso, busca-se contextualizar a falta de incentivos no atletismo brasileiro e ao esportista que se ele não tiver resultados convincentes, ele fica economicamente e socialmente desamparado. Essa explicação não é continuada, mas parece deixar uma justificativa para aqueles que se corrompem, já que as condições de vida deles poderia ser algo maior que os valores no esporte. Isso se reforça quando há falas que mostram a preocupação com os atletas uma vez que apenas uma pequena parcela deles conseguem sucesso esportivo e vitórias consistentes.

Em relação à apresentação das informações corroboram-se os resultados anteriores uma vez que, na maioria das falas, parece existir algumas justificativas para a corrupção, ainda que a retórica seja constantemente a de não e corromper. Isto é, as justificativas estão constantemente presentes nas falas dos entrevistados, mesmo que isso não seja usado como argumentação. Há uma estrutura da fala antagônica na qual a corrupção, tema polêmico, é altamente condenada (como demonstrado no estilo das falas), ainda que os próprios respondentes tenham trechos de argumentação defendendo aqueles que possam a vir se corromper (tal como apresentado na análise argumentativa).

5.4 Discussões dos dados qualitativos

A partir dos relatos coletados, percebeu-se que o *doping* é algo que desperta repúdio por parte dos respondentes. Ao se colocar o discurso sobre o outro corrupto, o que vem à mente do entrevistado foi o outro competidor e não os gestores esportivos, ainda que exista um grande receio de suas tomadas de decisões (como apresentado nos dados quantitativos). Nesse sentido, os gestores foram vistos mais como promotores de governança, cujas ações influenciam na prática esportiva.

Isso remete a três considerações: a) o *doping* é algo retoricamente e discursivamente entendido como condenável, visto que foi uma resposta contundentemente negativa em todas as entrevistas qualitativas, ainda que houvesse alguns casos que isso não apareceu na pesquisa quantitativa (ocasião em que não havia a exposição do respondente com os pesquisadores); b) associado ao item anterior, parece haver padrões morais impedem (abertamente) a exposição de quaisquer argumentos favoráveis ao uso de drogas que estimulam melhor desempenho esportivo, já que existe um discurso ideológico e de integridade moral que envolve toda discussão sobre o uso de drogas no esporte (Mazanov & Connor, 2010); c) o caso específico da discussão sobre o *doping* leva a crer que, aparentemente, elementos que vão contra os padrões morais no esporte e que são claramente compreendidos como condenáveis são aceitos em dimensões veladas, o que gera uma distorção entre discurso e realidade. É um caso em que a ética do esporte pode permitir algo que é condenável na ética social (Hughes & Coakley, 1991). Ainda que se saiba que o comportamento do uso de *doping* no esporte seja algo comumente que se inicia cedo na carreira do atleta e que está ligado à permissibilidade percebida no meio de treinamento do atleta (Engelberg et al., 2015), isso não parece afetar o discurso geral e condenável dos atletas e técnicos abordados.

As falas dos entrevistados remetem também à ideia de existir uma cultura oriunda dos poderes diretores do esporte e da sociedade que pouco valoriza o atleta no Brasil. Essa desvalorização gera efeitos, principalmente, financeiros, o que pode incentivar comportamentos oportunistas e atos moralmente condenáveis para os envolvidos com o esporte. Com isso, eles podem buscar atos ilícitos para se sobressair no esporte. Considerando que o processo de profissionalização do esporte no país ainda está em formação (Nascimento, 2011) e que o Ministério do Esporte é relativamente recente (de 2003), de forma que seu

orçamento se foca em esporte de alto desempenho e não no esporte educacional (Silva et al., 2015), há um caráter estrutural e endêmico a ser tratado como preventivo à corrupção. Espera-se que com a amplitude do esporte na sociedade nacional permita que os envolvidos, do nível estratégico ao operacional, tenham retornos financeiros, e isso faça com que eles sofram menos pressão para a corrupção.

Em relação à educação e cultura para se evitar a corrupção, deve-se remeter a trabalhos que já remetiam à necessidade de se existir a questão ética na formação do profissional do esporte e do atleta (e.g. Mazzei et al., 2013). Isto é, tem-se como ferramenta preventiva para se combater a corrupção no esporte a formação de atletas, seja ela em instituições de ensino ou em instituições esportivas. Sobre a falta de sanções, fica evidente que não há grande controle para se capturar ações não éticas e puni-las com alto rigor.

Por fim, a teoria que leva à corrupção no esporte tem algumas especificidades que a sustenta, em especial, suas justificativas. Enquanto teorias das organizações entendem a corrupção como sendo justificada por um imperativo da competitividade dos negócios (Collins et al., 2009) ou da estratégia corporativa (Rabl & Kühlmann, 2009), na prática do esporte, essa justificativa está mais relacionada à supervalorização da vitória e do ápice no desempenho esportivo (Hughes & Coakley, 1991) ou de se superar dificuldades sociais e econômicas de um atleta que dificilmente teria oportunidades de trabalho com retorno semelhante.

A discussão no universo do esporte deve ir além da corrupção e de movimentos para governança e sanção de atos corruptos. A efetiva governança do esporte deve considerar discussões como a integridade, tal como defende Gardiner et al. (2017). Esses autores ainda apontam que a integridade do esporte deve envolver a integridade pessoal, organizacional e processual. Ou seja, além das atividades de governança para o combate à corrupção, iniciativas para inibir o comportamento antiético e não íntegro devem ser trabalhadas também. Isso deve ser feito, inclusive, de forma a se condenar falsas retóricas.

Parece haver um mecanismo no qual as retóricas de rejeição ao ato corrupto trazem por detrás justificativas e amenizações para esse ato. Por isso, ações deveriam ser tomadas no sentido de desmistificassem a sincronia implícita entre retórica e justificativa para a corrupção. O ser íntegro do esporte deveria ser enaltecido por seus méritos morais e esportivos e não ser aquele que busca quaisquer meios para se atingir um fim. Afinal, não condenar moralmente as práticas corruptas ou justifica-las socialmente pode quebrar a lógica do esporte prevista por Scarf (2008) e trazer prejuízos à sua prática, seja do ponto de vista econômico ou da sua lógica social (Wagner & Pedersen, 2014).

Diante disso, pode-se dizer que a lógica moral de atletas, instituições esportivas e sociedade (Archer, 2016; Cleret et al., 2015) deveriam estar alinhadas de forma mais incisiva na dimensão pessoal dos envolvidos com corrupção, sem espaço para eventuais justificativas. A arena de discussões e a integração de valores de diferentes atores e níveis sociais deveriam ser mais presentes, tal como já defendiam estudos como o de Mazzei et al. (2013).

Essa fase qualitativa pode assim explicar melhor o porquê dos resultados quantitativos, compreendendo a ideia de pouca preocupação da diretoria que leva à falta de estrutura socioeconômica do esportista, juntamente com a falta de processo da tomada de decisões da alta diretoria como elementos que podem influenciar atletas a se corromperem para o *doping*. A importância do estudo qualitativo explicativo se dá, justamente, para se compreender mais profundamente os dados quantitativos e entender com profundidade relações que não estariam presentes somente na análise quantitativa.

6 Conclusões e discussões finais

O objetivo central desse estudo era verificar se a adoção de boas práticas de governança é percebida como efetiva para combater os problemas decorrentes das ações tipificadas como corruptas no esporte, na opinião de atletas e técnicos de uma federação esportiva. Nesse sentido, percebe-se que elementos de tomada de decisão dos gestores esportivos (Propriedade, Conselho de Administração e Auditoria Independente) são percebidos como efetivos para o combate à corrupção na visão de atletas e técnicos. Portanto, o processo da tomada de decisão da alta diretoria é entendido como elemento de governança que influencia a corrupção no esporte, diante de uma retórica que condena a corrupção mais focada no *doping*. Parece que a (falta de) governança dos processos decisões e a desvalorização do atleta pelo poder estratégico (o que influencia a falta de estrutura socioeconômica) são elementos antecedentes da corrupção, em especial, o *doping*.

Qualitativamente, se percebeu entre atletas e técnicos que há uma retórica de condenação de atos corruptos. Todavia, o discurso conta também com algumas justificativas para o comportamento corrupto, de forma a amenizar esse tipo de comportamento. A partir disso, o que se discute é que os mecanismos de combate à corrupção no esporte devem ir além das ações de governança e atuar também no comportamento individual, de forma a alinhar os valores morais entre os diferentes atores (pessoas envolvidas em competições, instituições e sociedade). É importante pensar em mecanismos de governança no esporte que combatam não somente a prevenção e a sanção de atos corruptos, mas também as retóricas sobre a corrupção. Ainda que essas retóricas pareçam condenar a corrupção, elas podem trazer consigo justificativas para atos corruptos.

Em termos de domínio metodológico, o presente trabalho foi conduzido por meio de métodos mistos sequenciais para contribuição teórica para a Gestão do Esporte. Ou seja, se propõe que os estudos em Gestão do Esporte podem partir de teorias e instrumentos da Administração ou Contabilidade ajustados ao contexto do esporte numa perspectiva qualitativa de caráter exploratório; sequencialmente se coletam os dados referentes à realidade dos fenômenos envolvendo o esporte de forma descritiva (no caso, se optou pelo método quantitativo); por fim, busca-se entender se as relações ou descrições identificadas empiricamente correspondem aos mesmos preceitos teóricos oriundos da Administração / Contabilidade ou se existem especificidades e mecanismos sociais particulares dentro de uma mesma constatação teórica. Dessa forma, espera-se que essa proposta sequencial possa servir de estratégia de pesquisa capaz de avançar na contribuição teórica para a Gestão do Esporte.

Em relação ao domínio substantivo, o presente estudo mostra que as federações e entidades de esporte podem combater o esporte a partir de elementos preventivos e não somente a partir de iniciativas sancionais sobre os atos corruptos. É importante que as federações possam desenvolver sistemas de controle cujo mecanismo vá desde a prevenção e conscientização dos envolvidos com o esporte até os mecanismos de investigação e controle. Nessas ações, seria interessante propor aos órgãos de governança no esporte a discussão sobre como reformular eventuais discursos sobre o combate à corrupção, sem que essa temática seja acompanhada por um discurso crítico e de justificativa social. Assim sendo, as ações de combate devem se concentrar não apenas em medidas de governança, mas também no combate às retóricas que justifiquem os atos corruptos. Uma eventual escassez de suporte ou recurso não pode justificar um ato corrupto, seja pelo atleta ou técnico, seja por dirigentes. Cabe aos órgãos responsáveis pela governança no esporte atuar tanto nos mecanismos formais de governança, quanto no combate às retóricas e discursos que sustentem justificativas, mesmo que haja aparente condenação à corrupção.

Diante disso, é importante que as federações possam trabalhar articuladamente com outras instituições para que a educação cultural seja reforçada em prol da condenação da corrupção além do discurso. Devem-se ter iniciativas voltadas a incorporar ações e valores anticorrupção no esporte na dimensão pessoal e implícita dos envolvidos. É importante que o

combate à corrupção não apenas saia do nível discursivo, mas que ela avance para outras esferas e possa ser efetiva nas práticas esportivas, seja de atletas, técnicos, dirigentes ou quaisquer outros envolvidos com essas atividades.

7 Limitações e sugestões de estudos futuros

Como limitações da parte quantitativa do estudo, seria interessante expandir o trabalho para outras federações e entidades esportivas a fim de evitar que os resultados sejam específicos somente à organização onde a pesquisa foi aplicada. Como limitações da parte qualitativa, entende-se que a quantidade de participantes poderia ser aumentada e que atletas condenados pela prática de *doping* pudessem também ser ouvidos para que eles pudessem expor suas justificativas, tal como propõe Engelberg et al. (2015). Para estudos futuros, podem-se utilizar as dimensões de governança do esporte para posteriores análises, verificando relações a partir desse construto adaptado (com o atributo de Profissionalização). Por exemplo, poder-se-ia verificar quais elementos de governança no esporte leva a organização a ter melhor desempenho esportivo ou de gestão (Tonial et al., 2016).

Referências

- Andrew, D.P.S., Pedersen, P.M.; McEvoy, C.D. (2011). *Research methods and design in sport management*. Champaign: Human Kinetics.
- Aranha, A.L. (2013). A percepção de corrupção no Brasil: cidadãos x servidores públicos. *Revista Andina de Estudios Políticos*, 3(1), 90-108.
- Archer, A. (2016). On sport integrity. *Sport, Ethics and Philosophy*, 10(2), 117-131.
- Audi, R. (2012). Virtue ethics as a resource in business. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 273-291.
- Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo? In: P. Bourdieu (org.). *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191-203.
- Cleret, McNamee, M. & Page, S. (2015). 'Sports Integrity' Needs Sports Ethics (And Sports Philosophers And Sports Ethicists Too). *Sport, Ethics and Philosophy*, 9(1), 1-5.
- Collins, J.D., Uhlenbruck, K. & Rodriguez, P. (2009). Why firms engage in corruption: a top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 89-108.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Rio de Janeiro: Artmed.
- Damo, A. S. (2009). 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*, 14(69), 1-35.
- Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5-11.
- Garcia-Sanchez, I., Rodruiguez-Dominguez, L. & Gallego-Alvarez, I. (2011). Effectiveness of ethics codes in the public sphere: are they useful in controlling corruption? *International Journal of Public Administration*, 34(3), 190-195.
- Gardiner, S., Parry, J. & Robinson, S. (2017). Integrity and the corruption debate in sport: where is the integrity? *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 6-23.
- Geeraert, A., Alm, J. & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281-306.

- Engelberg, T., Moston, S. & Skinner, J. (2015). The final frontier of anti-doping: a study of athletes who have committed doping. *Sport Management Review*, 16(2), 268-279.
- Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis. A critical study of language.* (2^a ed.). New York: Routledge.
- Fávero, L.P., Belfiore, P.P., Silva, F.L. & Chan, B.L. (2009). *Análise de dados. Modelagem multivariada para tomada de decisões.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: an emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), 489-500.
- Filgueiras, F. (2009). A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. *Revista Opinião Pública*, 15(2), 386-421.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.
- Gorse, S. & Chadwick, S. (2009). *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.
- Gorsira, M., Denkers, A. & Huisman, W. (2016). Both sides of the coin: motives for corruption among public officials and business employees. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3219-2>.
- Helal, R. (2003). Idolatria e malandragem: a cultura brasileira na biografia de Romário. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 26(2), 24-39.
- Hughes, R. & Coakley, J. (1991). Positive deviance among athletes: the implications of overconformity to the sport ethic. *Sociology of Sport Journal*, 8(4), 307-325.
- Hums, M.A., Barr, C.A. & Gullion, L. (1999). The ethical issues confronting managers in the sport industry. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 51-66.
- Husted, B.W. (2002). Culture and international anti-corruption agreements in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 413-422.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). (2009). *Código de melhores práticas de governança corporativa.* (4^a ed.). São Paulo: IBGC.
- Kasznar, I. (2013). A evolução do PIB do esporte: projeções da conta satélite do produto interno bruto esportivo – proxy – PIB, renda per capita, crescimento e impostos. *EletroRevista*, 64(1), 1-32.
- Kihl, L.A., Skinner, J. & Engelberg, T. (2017). Corruption in sport: understanding the complexity of corruption. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 1-5.
- Lavena, C.F. (2013). What determines permissiveness toward corruption? A study of attitudes in Latin America. *Public Integrity*, 15(4), 345-366.
- Macintosh, D. & Whitson, D. (1990). *The game planners. Transforming Canada's sport system.* Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Maennig, W. (2005). Corruption in international sports and sport management: forms, tendencies, extent, and countermeasures. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 187-225.
- Marques, D.S.P. & Costa, A.L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(2), 118-130.
- Mazarov, J. & Connor, J. (2010). Rethinking the management of drugs in sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(1), 49-63.
- Mazzei, L. C., Amaya, K. & Bastos, F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219-234.
- Nascimento, S.F. (2011). *Gestão das organizações esportivas no Brasil.* Departamento de Economia, Universidade Estadual Paulista.
- Pluri Consultoria (2014). *O PIB do esporte brasileiro.* Curitiba: Pluri.

- Proni, M.W. (2007). Ética e futebol no Brasil. *Esporte e Sociedade*, 2(5), 1-28.
- Ribeiro, H.C.M., Costa, B.K. & Ferreira, M.P. (2015). Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 ano de produção acadêmicas em periódicos internacionais. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(2), 135-154.
- Rudd, A. & Johnson, R.B. (2010). A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review*, 13(1), 14-24.
- Santo, C.A. & Mildner, G.C.S. (2010). *Sport and public policy. Social, political, and economic perspectives*. Champaign: Human Kinetics.
- Scarf, M. (2008). The dethronement of dubious didacticism: Exposing the real justifications for drug-free sport. In Thomas V. Hickie, D. Healey, J. A. Scutt & A. Hughes (orgs.). *Essays in sport and the law*. Melbourne: Australian Society of Sports History.
- Scott, W.R. (1995). Introduction: institutional theory and organizations. In W.R. Scott & S.M. Christensen (orgs.). *The institutional construction of organizations. International and longitudinal studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Shadnam, M. & Lawrence, T. B. (2011). Understanding widespread misconduct in organizations. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 379-407.
- Silva, D.S., Borges, C.N.F. & Amaral, C.S.F. (2015). Gestão das políticas públicas do Ministério do Esporte do Brasil. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 29(1), 65-79.
- Soule, E, Hedahl, M. & Dienhart, J. (2009). Principles of managerial moral responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 529-552.
- Tonial, R., Montenegro, J., Laimer, C. & Guimarães, J. (2016). Performance esportiva ou performance administrativa: o dilemma dos gestores de um clube de futebol brasileiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(3), 128-143.
- Voliotis, S. (2017). Establishing the normative standards that determine deviance in organizational corruption: is corruption within organizations antisocial or unethical? *Journal of Business Ethics*, 140(1), 147-170.
- Wagner, U. & Pedersen, K.M. (2014). The IOC and the doping issue – an institutional discursive approach to organizational identity construction. *Sport Management Review*, 17(2), 160-173.
- Welch, C., Plakoyiannaki, E., Piekkari, R. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). Legitimizing diverse uses for qualitative research: a rhetorical analysis of two management journals. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 245-264.