REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

GOVERNANÇA DO ESPORTE ESCOLAR EM NÍVEL ESTADUAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA NARRATIVA DE UM ANTIGO DIRIGENTE ESPORTIVO DE MINAS GERAIS

GOVERNANCE OF SCHOOL SPORT AT THE STATE LEVEL: A QUALITATIVE ANALYSIS OF THE NARRATIVE OF A FORMER SPORTS LEADER FROM MINAS GERAIS

GOBERNANZA DEL DEPORTE ESCOLAR A NIVEL ESTATAL: UN ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA NARRATIVA DE UN EXDIRIGENTE DEPORTIVO DE MINAS GERAIS

Carlos Alberto de Oliveira
Doutorando no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário, Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil
E-mail: caoliveira@uepg.br

Jean Carlos de Goveia
Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil
E-mail: jeangoveia@hotmail.com

Gonçalo Cassins Moreira do Carmo
Doutor e docente no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil
E-mail: goncalocassins@gmail.com

Erivelton Fontana Laat
Doutor e docente no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário, Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil
E-mail: eflaat@uepg.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar a narrativa de um ex-presidente de uma federação estadual de desporto escolar de Minas Gerais (gestão 2000–2025) acerca dos processos de governança, gestão e desenvolvimento institucional do esporte escolar. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e retrospectiva, baseada em entrevista semiestruturada com informante-chave. A produção dos dados ocorreu em junho de 2026, e o material foi analisado por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin. Os achados foram organizados em sete eixos analíticos: (1) concepções de governança e sua distinção em relação à gestão; (2) centralização e participação

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

nos processos decisórios; (3) planejamento e aprendizagem organizacional; (4) transparência, prestação de contas e integridade percebida; (5) expansão territorial, capacidade operacional e legitimidade; (6) articulação entre esporte e educação; e (7) profissionalização e formação de gestores. Na narrativa do participante, a governança foi percebida como um processo de construção gradual, marcado por tensões entre normas formais e sua operacionalização prática. Na reconstrução retrospectiva do entrevistado, a trajetória foi descrita como uma passagem de práticas inicialmente centralizadas e empíricas para formas mais estruturadas de planejamento, prestação de contas e organização administrativa. O participante atribuiu parte dessas mudanças à articulação entre os setores do esporte e da educação. A análise considerou o viés de memória, a racionalização retrospectiva e a possibilidade de autopresentação favorável, reconhecendo que as declarações representam percepções e memórias do participante e não constituem comprovação documental independente. Conclui-se que a narrativa oferece uma perspectiva histórica situada sobre os sentidos atribuídos pelo participante aos processos de governança e gestão do esporte escolar em nível estadual, sem constituir avaliação independente da federação ou comprovação da efetividade das práticas relatadas.

Palavras-chave: governança esportiva; gestão esportiva; desporto escolar; políticas públicas

Abstract

This study aimed to analyze the narrative of a former president of a state school sports federation in Minas Gerais (2000–2025 term of office) regarding the processes of governance, management, and institutional development of school sport. This was a qualitative, exploratory, and retrospective study based on a semi-structured interview with a key informant. Data were collected in June 2026, and the material was analyzed using Bardin's Content Analysis. The findings were organized into seven analytical dimensions: (1) conceptions of governance and its distinction from management; (2) centralization and participation in decision-making processes; (3) planning and organizational learning; (4) transparency, accountability, and perceived integrity; (5) territorial expansion, operational capacity, and legitimacy; (6) articulation between sport and education; and (7) professionalization and management training. In the participant's narrative, governance was perceived as a process of gradual development, marked by tensions between formal rules and their practical implementation. In the interviewee's retrospective reconstruction, the trajectory was described as a transition from initially centralized and empirical practices toward more structured forms of planning, accountability, and administrative organization. The participant attributed some of these changes to the articulation between the sport and education sectors. The analysis considered memory bias, retrospective rationalization, and the possibility of favorable self-presentation, recognizing that the statements represent the participant's perceptions and memories and do not constitute independent documentary evidence. It is concluded that the narrative provides a situated historical perspective on the meanings attributed by the participant to governance and management

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

processes in school sport at the state level, without constituting an independent evaluation of the federation or evidence of the effectiveness of the reported practices.

Keywords: sports governance; sports management; school sports; public policies.

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar la narrativa de un expresidente de una federación estatal de deporte escolar de Minas Gerais (gestión 2000–2025) acerca de los procesos de gobernanza, gestión y desarrollo institucional del deporte escolar. Se caracteriza como una investigación cualitativa, exploratoria y retrospectiva, basada en una entrevista semiestructurada con un informante clave. La producción de los datos tuvo lugar en junio de 2026, y el material fue analizado mediante el Análisis de Contenido propuesto por Bardin. Los hallazgos se organizaron en siete ejes analíticos: (1) concepciones de gobernanza y su distinción respecto de la gestión; (2) centralización y participación en los procesos de toma de decisiones; (3) planificación y aprendizaje organizacional; (4) transparencia, rendición de cuentas e integridad percibida; (5) expansión territorial, capacidad operativa y legitimidad; (6) articulación entre deporte y educación; y (7) profesionalización y formación de gestores. En la narrativa del participante, la gobernanza fue percibida como un proceso de construcción gradual, marcado por tensiones entre las normas formales y su aplicación práctica. En la reconstrucción retrospectiva del entrevistado, la trayectoria fue descrita como una transición desde prácticas inicialmente centralizadas y empíricas hacia formas más estructuradas de planificación, rendición de cuentas y organización administrativa. El participante atribuyó parte de estos cambios a la articulación entre los sectores del deporte y de la educación. El análisis consideró el sesgo de memoria, la racionalización retrospectiva y la posibilidad de una autopresentación favorable, reconociendo que las declaraciones representan percepciones y recuerdos del participante y no constituyen evidencia documental independiente. Se concluye que la narrativa ofrece una perspectiva histórica situada sobre los significados atribuidos por el participante a los procesos de gobernanza y gestión del deporte escolar a nivel estatal, sin constituir una evaluación independiente de la federación ni una comprobación de la efectividad de las prácticas relatadas.

Palabras clave: gobernanza deportiva; gestión deportiva; deporte escolar; políticas públicas.

1. Introdução

O esporte escolar ocupa posição relevante no conjunto das políticas públicas educacionais e esportivas, por articular objetivos relacionados à formação integral, à inclusão social, ao desenvolvimento humano e à ampliação do acesso às práticas corporais no ambiente escolar (Sawitzki, 2010).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

No contexto brasileiro, sua organização envolve diferentes níveis institucionais, incluindo escolas, redes de ensino, federações estaduais e entidades nacionais responsáveis pela coordenação de ações, competições e programas voltados ao desporto escolar (Tubino, 2010).

O esporte escolar brasileiro apresenta uma estrutura organizacional descentralizada, composta por federações estaduais vinculadas à Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE), entidade responsável pela coordenação nacional do desporto escolar. De acordo com informações institucionais da Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE), em consulta realizada em 9 de maio de 2026, a entidade informava a existência de 18 federações estaduais filiadas, distribuídas em diferentes regiões do país, evidenciando a amplitude organizacional e a relevância da gestão em nível estadual para a operacionalização das políticas e ações do esporte escolar (CBDE, s.d.).

Estudos sobre governança esportiva no Brasil têm apontado desafios relacionados à profissionalização da gestão, capacidade organizacional, transparência e institucionalização dos mecanismos administrativos nas entidades esportivas (Chagas; Souza; Mezzadri, 2022; Bavaresco *et al*., 2024).

Nesse sentido, torna-se relevante investigar a governança do esporte escolar a partir de experiências situadas em nível estadual, considerando que as federações desempenham papel estratégico na organização, articulação e execução das ações esportivas escolares. Essas entidades atuam como elo entre as diretrizes nacionais e a implementação local das políticas e programas, sendo fundamentais para a operacionalização do sistema do desporto escolar.

Diante da limitada produção científica sobre a atuação de dirigentes no âmbito das federações estaduais de desporto escolar, emerge a necessidade de compreender como gestores que participaram diretamente da condução dessas entidades percebem os processos de governança, os desafios institucionais e as estratégias de organização do esporte escolar em nível estadual. Assim, questiona-se: como um ex-presidente de federação estadual de desporto

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

escolar de Minas Gerais percebe e reconstrói retrospectivamente os processos de governança, gestão e desenvolvimento institucional do esporte escolar no estado, e como sua narrativa dialoga com o referencial teórico da gestão e governança esportiva?

A relevância deste estudo reside na possibilidade de aprofundar a compreensão sobre a governança do esporte escolar a partir da análise qualitativa e retrospectiva da narrativa de um ator que ocupou posição central na gestão esportiva estadual. Ao explorar os sentidos atribuídos pelo participante à sua experiência, a pesquisa pode contribuir para as discussões sobre governança esportiva no Brasil, oferecendo subsídios para reflexões sobre os limites, desafios e potencialidades percebidos na organização do esporte escolar.

Face ao exposto, este estudo teve como objetivo analisar a narrativa de um ex-presidente de uma federação estadual de desporto escolar de Minas Gerais (gestão 2000–2025) acerca dos processos de governança, gestão e desenvolvimento institucional do esporte escolar.

2. Metodologia

2.1. Delineamento do estudo

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e analítico-interpretativa, de caráter retrospectivo, baseada em entrevista semiestruturada com informante-chave (Gil, 2008). O delineamento foi adotado com o propósito de analisar, em profundidade, uma narrativa singular e compreender os sentidos atribuídos pelo participante à sua experiência na gestão do esporte escolar em nível estadual.

A apresentação do estudo foi orientada pelas recomendações do *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ) (Tong; Sainsbury; Craig, 2007), considerando os critérios pertinentes à equipe de pesquisa e reflexividade, ao desenho do estudo, à produção e análise dos dados e à apresentação dos resultados.

2.2 Seleção e produção dos dados

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

A amostragem foi intencional e não probabilística. Participou do estudo um ex-presidente da Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais (FEEMG), que exerceu a presidência da entidade no período de 2000 a 2025 e apresenta trajetória na gestão esportiva pública e privada. A escolha de um único informante não se fundamentou no critério de saturação, mas no propósito de examinar de forma aprofundada a narrativa de um ator que ocupou posição central na condução da entidade durante o período investigado. Assim, o estudo não pretendeu representar consensualmente a instituição nem comparar diferentes perspectivas sobre os acontecimentos analisados.

O participante foi identificado no estudo pelo código (E1) e contatado por convite formal via e-mail, contendo informações sobre os objetivos e as condições de participação. A entrevista foi realizada remotamente, por meio do Google Meet, em 11 de junho de 2026, com duração aproximada de 60 minutos, sendo gravada mediante autorização do participante. O roteiro semiestruturado contemplou questões relacionadas à governança, organização institucional, processos decisórios, planejamento, transparência, prestação de contas, avanços e limitações percebidos, articulação institucional, profissionalização da gestão e mudanças identificadas ao longo da trajetória do entrevistado.

A entrevista foi transcrita integralmente para constituição do corpus analítico. Posteriormente, a transcrição foi encaminhada ao participante para conferência, não havendo objeções quanto ao conteúdo ou à sua utilização na pesquisa.

2.3 Reflexividade e posição do participante

Considerando que o participante ocupou posição central na entidade e relatou acontecimentos relacionados à própria gestão, sua narrativa foi interpretada como uma reconstrução retrospectiva de sua experiência. Foram consideradas possíveis influências decorrentes da seleção da memória, racionalização retrospectiva, autopresentação favorável e preservação do legado institucional. Dessa forma, declarações referentes à credibilidade, integridade, capacidade

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

administrativa, expansão institucional, ausência de irregularidades ou êxito das decisões foram analisadas como percepções do participante, e não como evidências independentes sobre a atuação da federação.

A entrevista foi conduzida pelo primeiro autor, na condição de pesquisador acadêmico, sem relação prévia de subordinação hierárquica, vínculo comercial ou financeiro com o participante. Reconheceu-se, entretanto, que a interação entre entrevistador e entrevistado pode influenciar a construção das respostas, razão pela qual se buscou distinguir, no processo analítico, o conteúdo do depoimento das interpretações elaboradas pelos pesquisadores.

2.4 Análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), utilizando-se como corpus a transcrição integral da entrevista. A análise articulou procedimentos dedutivos e indutivos e compreendeu pré-análise, exploração do material, codificação, categorização e interpretação.

Inicialmente, foram realizadas leituras sucessivas da transcrição para familiarização com o corpus e identificação de núcleos de sentido relacionados ao objetivo do estudo. Os eixos previstos no roteiro da entrevista constituíram referências iniciais para a análise, sem determinar previamente as categorias finais. Adotou-se como unidade de registro a unidade temática de sentido, considerando-se o contexto das falas para sua interpretação.

Os segmentos foram codificados conforme seus significados predominantes. Além dos temas previamente contemplados no roteiro, foram incorporados elementos emergentes da narrativa. Por se tratar de uma única entrevista, a frequência dos conteúdos não foi utilizada como critério de relevância; a definição das categorias considerou sua pertinência ao problema de pesquisa, densidade de significado e contribuição para a interpretação do fenômeno.

A codificação inicial foi realizada pelo primeiro autor (CAO), e o sistema de códigos e categorias foi posteriormente revisado em conjunto com (JCG).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

Eventuais divergências foram discutidas com (GCMC e EFL). A organização e a codificação do material foram realizadas manualmente. Desse processo resultaram sete categorias analíticas: (1) concepções de governança e sua distinção em relação à gestão; (2) centralização e participação nos processos decisórios; (3) planejamento e aprendizagem organizacional; (4) transparência, prestação de contas e integridade percebida; (5) expansão territorial, capacidade operacional e legitimidade; (6) articulação entre esporte e educação; e (7) profissionalização e formação de gestores.

A interpretação articulou os sentidos atribuídos pelo participante ao referencial teórico adotado, sem utilizar a literatura como mecanismo de validação factual do depoimento. As afirmações de natureza factual fornecidas pelo entrevistado, incluindo informações sobre abrangência territorial, prestação de contas, ausência de glosas ou investigações, contratação de consultoria, informatização, mecanismos de controle e articulações com órgãos estaduais, não foram verificadas por documentos institucionais ou outras fontes independentes. Portanto, esses elementos foram tratados como componentes da narrativa do participante, e não como fatos institucionalmente comprovados.

Quadro 1. Matriz analítica

Categoria	Definição analítica	Subcategorias/exemplos de códigos	Trecho representativo	Direção interpretativa
Concepções de governança e distinção em relação à gestão	Sentidos atribuídos pelo participante ao conceito de governança e aos seus limites	“papel versus prática”; governança além da transparência; anticorrupção; lisura	“papel versus prática”; governança além da transparência; anticorrupção; lisura	“papel versus prática”; governança além da transparência; anticorrupção; lisura.
Centralização e participação decisória	Percepções sobre distribuição do poder decisório	Centralização inicial; decisão pessoal; ampliação da escuta; criação de diretorias e	“No início era praticamente eu que tomava todas as	Analisar simultaneamente a descrição da centralização e sua possível justificativa retrospectiva pelo próprio

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

	e mudanças nas formas de participação	regionais	decisões.”	dirigente.
Planejamento e aprendizagem organizacional	Formas pelas quais o participante descreve mudanças nas práticas de planejamento e gestão	planejamento informal; consultoria; metas; tentativa e erro; revisão do planejamento	“Até 2005 a gente fazia tudo dentro do planejamento da nossa cabeça.”	Interpretar como desenvolvimento de práticas de gestão e capacidade administrativa, não como evidência isolada de melhoria da governança.
Expansão territorial, capacidade operacional e legitimidade	Sentidos atribuídos ao crescimento da abrangência das ações e à capacidade de execução	32/853 municípios; informatização; controle eletrônico; organização de competições; credibilidade	“Nós saímos de 32 municípios e hoje alcançamos os 853 municípios.”	Distinguir alcance territorial e desempenho operacional de qualidade da governança; dados quantitativos permanecem como afirmações não verificadas.
Articulação entre esporte e educação	Percepção sobre relações intersetoriais e papel de diferentes estruturas governamentais	integração esporte–educação; apoio institucional; capacidade de articulação	“Quando a gente fez essa união entre esporte e educação, alcançamos tudo que pretendíamos.”	Analisar a articulação interinstitucional segundo a experiência do dirigente, sem atribuir causalidade a partir de uma fonte singular.
Profissionalização e formação de gestores	Percepções sobre competências profissionais e limitações formativas no campo	formação acadêmica; experiência prática; déficit de gestores; profissionalização	“Em Minas Gerais é muito fraca a formação em gestão esportiva voltada para o desporto escolar.”	Interpretar como avaliação situada do participante sobre o campo profissional, evitando generalização para Minas Gerais ou para o Brasil.

Fonte: autores (2026)

2.5 Aspectos éticos

Todos os procedimentos respeitaram os princípios éticos aplicáveis às pesquisas com seres humanos. O participante foi informado sobre os objetivos e procedimentos da investigação e manifestou seu consentimento livre e esclarecido para participação e gravação da entrevista. Foram adotadas medidas de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

confidencialidade e preservação de sua identidade.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Centro-Oeste (CEP/UNICENTRO), sob o Parecer nº 8.449.476, CAAE nº 96997026.7.0000.8967, em 21 de maio de 2026.

3. Resultados e Discussão

Considerando o delineamento do estudo, os resultados apresentados correspondem à percepção e à reconstrução retrospectiva realizada pelo participante acerca de sua experiência na gestão do esporte escolar. As informações de natureza factual mencionadas durante a entrevista, especialmente aquelas relacionadas à abrangência territorial, aos procedimentos de prestação de contas, à ausência de glosas ou apurações, à contratação de consultoria, à informatização e aos mecanismos de controle, não foram verificadas por meio de fontes documentais independentes. Dessa forma, esses elementos são analisados como componentes da narrativa do entrevistado e não como comprovação da trajetória institucional da federação.

Nos trechos em que o participante articulou diferentes temporalidades em uma mesma resposta, a interpretação considerou essa distinção. Referências ao período em que participou diretamente da condução da entidade foram tratadas como memória de sua experiência, enquanto expressões relacionadas a acontecimentos posteriores ou à situação contemporânea à entrevista, como “hoje” e “agora”, foram compreendidas como avaliações retrospectivas ou atuais do participante. Dessa forma, não se pressupôs continuidade temporal nem relação causal entre acontecimentos de períodos distintos apenas com base no depoimento.

Também deve ser considerada a posição ocupada pelo participante durante o período analisado. Por ter exercido função hierárquica central e participado diretamente das decisões relatadas, sua narrativa envolve avaliações sobre a própria atuação e sobre os resultados atribuídos à organização que dirigiu. Assim, possíveis processos de seleção da memória, racionalização retrospectiva

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

das decisões e autopresentação favorável foram considerados durante a interpretação, evitando que as explicações apresentadas fossem assumidas automaticamente como avaliação objetiva da instituição.

3.1 Concepções de governança e sua distinção em relação à gestão

Ao abordar a governança no esporte escolar, o entrevistado apresentou uma avaliação crítica sobre o distanciamento que percebe entre princípios formalmente estabelecidos e sua operacionalização prática:

> "Péssimo. Não existe muito ainda. Existe uma vontade muito grande. Existe muita coisa no papel linda, tudo escrito, determinado, mas existe pouca prática nas governanças" (E1).

Na narrativa do participante, a existência de normas ou estruturas formalmente estabelecidas não seria suficiente para caracterizar a efetividade da governança. O relato sugere uma percepção de descompasso entre o plano normativo e as práticas organizacionais, aspecto que encontra aproximação com discussões da gestão esportiva brasileira sobre dificuldades de institucionalização, profissionalização e implementação de processos administrativos mais estruturados (Rocha; Bastos, 2011; Mazzei; Rocco Júnior, 2017).

Essa percepção aparece novamente quando o entrevistado afirma:

> "Então eu acho que a gente precisa avançar muito nisso. No esporte escolar ainda é muito fraco, tanto da própria confederação quanto das federações" (E1).

A afirmação deve ser compreendida como avaliação produzida a partir da experiência do participante e não como diagnóstico do conjunto das federações ou da organização nacional do esporte escolar. Sua relevância analítica reside na forma como o dirigente percebe o desenvolvimento da governança no campo em que atuou.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

Ao discutir o próprio conceito, o entrevistado também procura ampliar sua compreensão para além da transparência:

> "Governança não é só transparência, para mim. Está tudo muito dentro de uma caixinha ainda, precisa abrir mais. Tem muita coisa escrita, determinada, mas pouca prática. Às vezes o pessoal fica preso muito ao método e não consegue compreender o processo de forma mais ampla" (E1).

No contexto brasileiro, a governança esportiva tem sido discutida a partir de diferentes dimensões, incluindo transparência, participação, capacidade decisória, responsabilização e mecanismos de controle institucional (Bavaresco; Santos; Mezzadri, 2024). Nesse sentido, a narrativa apresenta aproximação com perspectivas multidimensionais de governança.

Entretanto, torna-se necessário distinguir governança de outros elementos relatados ao longo da entrevista. Planejamento, organização das competições, informatização e capacidade de execução constituem predominantemente dimensões da gestão e da capacidade administrativa. Da mesma forma, alcance territorial e crescimento da participação podem representar resultados operacionais ou programáticos, mas não demonstram, isoladamente, maior participação decisória, transparência, ou integridade institucional. Essa distinção orienta a interpretação das categorias seguintes.

3.2 Centralização e participação nos processos decisórios

Em relação aos processos decisórios, o participante descreveu uma estrutura inicialmente centralizada, reconhecendo sua participação direta na condução das decisões:

> "No início era praticamente eu que tomava todas as decisões. Tinha vice-presidente, tinha diretoria, eles ouviam, mas a decisão era minha. Falar que fui democrático era mentira. Quando fundei a entidade, eu já imaginava onde queria chegar. À medida que você vai tomando pancada e evoluindo, vai escutando mais as pessoas" (E1).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

O relato permite identificar a centralização como característica relevante da experiência narrada. Estudos sobre organizações esportivas brasileiras têm apontado que estruturas em processo de consolidação podem apresentar dependência de lideranças dirigentes, fragilidades administrativas e reduzida profissionalização da gestão (Rocha; Bastos, 2011; Mazzei; Rocco Júnior, 2017).

Entretanto, a explicação oferecida pelo participante para essa centralização requer leitura reflexiva. Ao relacioná-la ao período de fundação e à necessidade de direcionamento inicial, o entrevistado produz retrospectivamente uma justificativa para decisões concentradas em sua própria figura. Essa explicação pode representar simultaneamente uma interpretação construída a partir de sua experiência e uma racionalização posterior das práticas adotadas. Como o estudo não incorporou perspectivas de outros membros da diretoria, trabalhadores da entidade ou instituições participantes, não é possível confrontar essa justificativa com interpretações alternativas.

Segundo o entrevistado, o crescimento da organização teria sido acompanhado pela ampliação da participação de outros atores:

> “A gente criou diretoria, foi criando regionais, foi escutando mais as pessoas. Agora é democrático, mas tudo democraticamente 100% não existe” (E1).

A expressão “agora”, utilizada pelo participante, corresponde a uma avaliação formulada no momento da entrevista e não deve ser interpretada automaticamente como descrição de uma condição diretamente observada durante o período inicial de sua atuação. Na narrativa do participante, essa avaliação atual é articulada retrospectivamente à experiência de decisões inicialmente mais concentradas, compondo sua interpretação sobre uma possível passagem para formas mais compartilhadas de organização.

Estudos brasileiros sobre gestão esportiva indicam que processos de crescimento organizacional podem demandar maior divisão de responsabilidades, diferenciação de funções administrativas e ampliação das formas de participação (Bastos, 2003; Rocha; Bastos, 2011). Essa aproximação com a literatura, contudo,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

não permite confirmar que essa transformação tenha ocorrido de modo efetivo na organização analisada.

Além disso, a criação de diretorias ou estruturas regionais não permite, por si só, concluir que tenha ocorrido democratização efetiva do processo decisório. A participação constitui dimensão da governança que depende não apenas da existência formal de instâncias organizacionais, mas também da distribuição efetiva de poder, da possibilidade de influência sobre decisões e da atuação dos diferentes interessados. Tais aspectos não puderam ser examinados a partir da entrevista singular realizada.

3.3 Planejamento e aprendizagem organizacional

Na narrativa do participante, as práticas de planejamento foram descritas como inicialmente baseadas predominantemente na experiência acumulada durante a gestão e, posteriormente, como mais formalizadas:

> "Até 2005 a gente fazia tudo dentro do planejamento da nossa cabeça. Depois o estado contratou uma consultoria para ensinar missão, visão, planejamento estratégico, metas e como alcançar isso. A gente já vinha com algumas ideias, mas fomos aprendendo a transformar isso em planejamento mais estruturado" (E1).

Segundo o entrevistado, a contratação de uma consultoria pelo Estado teria contribuído para a incorporação de instrumentos formais de planejamento. Essa informação não foi verificada documentalmente e, portanto, integra a reconstrução retrospectiva realizada pelo participante.

O relato apresenta aproximações com características historicamente identificadas na gestão esportiva brasileira, em que diferentes organizações se desenvolveram inicialmente a partir da experiência prática de seus gestores e incorporaram progressivamente instrumentos de planejamento e administração (Bastos, 2003).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

A experiência também foi descrita como marcada por revisão constante das ações:

> "Todos os anos a gente planejava, mas nem sempre conseguia executar no tempo previsto. Planejava para um ano e não dava. Voltava, corrigia, mantinha o planejamento e tentava de novo. Às vezes demorava dois anos para conseguir, porque no início a gente ainda não entendia muitas coisas da gestão e da própria realidade do esporte escolar" (E1).

Nesse trecho, o participante atribuiu importância à aprendizagem decorrente da experiência e dos ajustes realizados durante a gestão. O relato sugere um processo incremental de planejamento, marcado por tentativa, revisão e adaptação às condições encontradas.

Sob o ponto de vista conceitual, esses elementos estão mais diretamente relacionados à gestão e à capacidade administrativa do que à governança propriamente dita. A formalização do planejamento pode favorecer maior previsibilidade e organização institucional, mas não permite inferir, isoladamente, melhorias em dimensões como participação ou integridade.

3.4 Transparência, prestação de contas e integridade percebida

Ao discutir os elementos que considerava centrais para a governança, o entrevistado destacou mecanismos de prevenção de irregularidades:

> "O mais importante de governança é um sistema de anticorrupção, evitar corrupção. É ter lisura e conhecimento de todos de como funciona o processo" (E1).

A ênfase atribuída à lisura e ao conhecimento dos processos aproxima-se de dimensões relacionadas à transparência, responsabilização e controle institucional discutidas na literatura sobre governança esportiva (Hoye; Cuskelly, 2007; Bavaresco et al., 2024; Leite; Camargo; Mezzadri, 2022).

Na sequência, o participante relacionou esses princípios a práticas que afirmou terem sido adotadas durante sua gestão:

> "Todo trimestre a gente faz reunião com o conselho fiscal. Todos os filiados recebem relatório trimestral do que foi pago e investido. Nunca

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

> tivemos um centavo de glosa, nunca fomos denunciados, nunca fomos averiguados pelo Ministério Público, porque sempre divulgamos tudo" (E1).

As afirmações referentes às reuniões do conselho fiscal, à distribuição de relatórios, à inexistência de glosas e à ausência de denúncias ou apurações correspondem exclusivamente ao depoimento do participante e não foram verificadas de modo independente. Além disso, a ausência de glosa, denúncia, investigação ou questionamento por órgãos de controle não constitui, por si só, evidência suficiente de integridade, transparência ou efetividade dos mecanismos de governança.

Esse trecho exige atenção especial à autopresentação do dirigente. Ao relacionar a ausência de ocorrências negativas à forma como sua gestão teria conduzido a prestação de contas, o participante constrói uma avaliação favorável da própria atuação. Assim, mais do que comprovar a efetividade dos mecanismos relatados, a fala permite compreender quais elementos o dirigente mobiliza para sustentar sua percepção de credibilidade institucional.

A distinção entre transparência e credibilidade aparece explicitamente em sua narrativa:

> "O processo de transparência você manipula, o processo de credibilidade não tem como manipular" (E1).

O participante complementa:

> "Não basta ser honesto, tem que demonstrar que é. Toda ferramenta que você tornar pública e de conhecimento é a essência de quem está mexendo com dinheiro e com política" (E1).

As falas demonstram a importância que o dirigente atribuiu à visibilidade das informações e à construção de credibilidade. Entretanto, credibilidade e transparência também não são conceitos equivalentes. Enquanto a transparência está relacionada à disponibilidade, acessibilidade e clareza das informações institucionais, a credibilidade corresponde a uma percepção de confiança construída pelos diferentes atores. Assim, uma não substitui a avaliação da outra.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

Estudos recentes sobre organizações esportivas brasileiras apontam a transparência, a prestação de contas e os mecanismos institucionais de controle como dimensões relevantes da profissionalização e da governança organizacional (Bavaresco et al., 2024; Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva, 2025). No presente estudo, contudo, a comparação com a literatura permite contextualizar a percepção do entrevistado, mas não comprovar a efetividade das práticas por ele mencionadas.

Outro aspecto presente na narrativa refere-se às mudanças nos procedimentos financeiros:

> "No primeiro ano parte do dinheiro era depositado na conta de uma pessoa e ela fazia os pagamentos sem recibo nenhum. Depois passamos a pagar somente por conta bancária e fomos criando mecanismos de controle junto com a Advocacia Geral do Estado" (E1).

Segundo o participante, essas mudanças representaram maior formalização dos procedimentos administrativos e financeiros. A participação da Advocacia-Geral do Estado e os mecanismos mencionados, entretanto, não foram objeto de verificação documental. O relato permite identificar a maneira como o dirigente reconstrói um processo de mudança administrativa, mas não possibilita avaliar a adequação ou a efetividade dos controles implementados.

3.5 Expansão territorial, capacidade operacional e legitimidade

A expansão territorial aparece na narrativa como um dos principais resultados atribuídos pelo dirigente à trajetória da organização:

> "Nós saímos de 32 municípios e hoje alcançamos os 853 municípios. Cem por cento de Minas Gerais estão inscritos nos jogos. Cada município pode entrar com até 16 equipes. Se todos entrassem com todas as modalidades, precisaríamos de dois anos para realizar os jogos. Então fomos criando metodologia, governança, informatização e controle eletrônico ao longo dos anos para conseguir alcançar isso" (E1).

Nesse depoimento, o participante reúne em uma mesma narrativa o momento inicial da organização e uma referência à situação posterior, expressa pelo termo "hoje". Assim, a comparação entre 32 e 853 municípios deve ser

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

compreendida como parte de sua reconstrução retrospectiva da trajetória institucional, e não como comparação longitudinal produzida pelo presente estudo.

Os números apresentados e as informações sobre informatização e implantação de mecanismos de controle eletrônico não foram verificados por fontes independentes. Portanto, são considerados neste estudo como parte da narrativa do participante.

O trecho é relevante porque demonstra a associação construída pelo entrevistado entre expansão territorial, desenvolvimento de capacidades administrativas e crescimento da complexidade operacional. Entretanto, esses elementos precisam ser diferenciados conceitualmente. O número de municípios participantes representa, caso confirmado, alcance territorial; a informatização e os mecanismos utilizados na execução das ações relacionam-se à capacidade administrativa e operacional. Nenhum desses elementos constitui isoladamente indicador de qualidade da governança.

Ao rememorar o processo inicial de expansão, o participante também destacou dificuldades de reconhecimento da entidade:

> “O maior desafio foi convencer as escolas. Era uma entidade que não existia. Você ia classificar para quê? Fazer para quê? Era mais uma federação que ia cobrar condomínio” (E1).

Entende-se que a expressão “cobrar condomínio” utilizada pelo participante de forma metafórica para representar sua percepção de que, naquele momento inicial, a federação poderia ser vista pelas escolas apenas como mais uma estrutura institucional associada a cobranças ou obrigações, sem que seus benefícios e sua finalidade estivessem suficientemente reconhecidos.

Na narrativa do dirigente, a consolidação da entidade teria exigido progressiva construção de confiança junto às escolas e aos demais atores envolvidos. A experiência foi descrita como um processo no qual a capacidade de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

execução das ações teria contribuído para modificar a percepção sobre a organização.

Essa interpretação reaparece quando o entrevistado relaciona expansão e legitimidade:

> "O principal foi ter levado o JEMG a cem por cento dos municípios do estado. Quando começamos eram apenas 32 municípios e hoje os 853 municípios estão inscritos nos jogos. Isso deu credibilidade e legitimidade para a federação, porque mostrou que a gente tinha capacidade de organizar, executar e sustentar um projeto dessa dimensão" (E1).

Nesse ponto, torna-se novamente necessário considerar a posição do participante. A associação entre expansão, capacidade organizacional, credibilidade e legitimidade integra uma narrativa sobre o legado da gestão da qual ele próprio participou. Portanto, não é possível afirmar, com base apenas nesse depoimento, que o crescimento territorial tenha produzido legitimidade institucional entre os diferentes atores envolvidos.

Além disso, legitimidade e desempenho operacional não são equivalentes. A capacidade de organizar um programa de grande abrangência pode contribuir para processos de reconhecimento institucional, mas a legitimidade depende também das percepções e do reconhecimento conferidos por outros atores, perspectivas que não foram incluídas neste estudo.

No âmbito das políticas esportivas brasileiras, a ampliação do acesso constitui dimensão importante das políticas relacionadas ao esporte como direito social (Athayde et al., 2016; Matias et al., 2015). Dessa forma, a narrativa sobre crescimento territorial permite discutir alcance e capacidade operacional, mas sua interpretação como democratização do acesso ou fortalecimento da governança requer evidências adicionais.

3.6 Articulação entre esporte e educação

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

Outro elemento destacado pelo participante foi a articulação entre os setores responsáveis pelo esporte e pela educação:

> "Quando a gente fez essa união entre esporte e educação, alcançamos tudo que pretendíamos. A educação é o primo rico. Em Minas Gerais ela manda muito mais do que o esporte" (E1).

Segundo o entrevistado, a aproximação entre os setores teria contribuído para ampliar as possibilidades de desenvolvimento das ações relacionadas ao esporte escolar. O dirigente atribuiu à educação maior capacidade institucional e destacou essa articulação como elemento relevante para a trajetória por ele narrada.

O relato sugere a importância atribuída à coordenação intersetorial no desenvolvimento do esporte escolar. Considerando que esse campo se situa na interface entre políticas esportivas e educacionais, a articulação entre diferentes estruturas administrativas pode representar importante condição de implementação.

Entretanto, a afirmação de que essa articulação permitiu alcançar os resultados pretendidos corresponde à avaliação do participante e não permite estabelecer relação causal entre integração institucional e resultados alcançados. Não foram analisados documentos, indicadores administrativos ou perspectivas de agentes ligados aos setores mencionados que possibilitassem verificar a natureza, a intensidade ou os efeitos dessa articulação.

Nesse sentido, a fala contribui principalmente para compreender como o dirigente interpreta o papel das relações interinstitucionais em sua trajetória de gestão.

3.7 Profissionalização e formação de gestores

Por fim, a narrativa apresentou críticas à formação profissional para atuação na gestão do esporte escolar:

> "Em Minas Gerais é muito fraca a formação em gestão esportiva voltada para o desporto escolar. O acadêmico sai sem conhecer a realidade da organização de eventos, da gestão e da operacionalização do esporte

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

> escolar. Existe um déficit muito grande de gestão no Brasil e pouca gente interessada em atuar nessa área" (E1).

A fala expressa uma avaliação do participante sobre a preparação profissional no campo da gestão esportiva. Por se tratar da percepção de um único ator, não permite concluir que exista, de maneira generalizada, deficiência na formação acadêmica em Minas Gerais ou no Brasil.

Entretanto, o relato sugere que, a partir de sua experiência profissional, o dirigente percebe distanciamento entre determinadas formações acadêmicas e as demandas práticas encontradas na organização do esporte escolar. Essa percepção dialoga com discussões existentes sobre profissionalização e desenvolvimento de competências específicas para a gestão de organizações esportivas (Bastos, 2003; Rocha; Bastos, 2011).

Nesse sentido, a formação de gestores pode ser compreendida como elemento relacionado à capacidade administrativa e à profissionalização das organizações. Embora profissionais qualificados possam contribuir para o aprimoramento de processos de planejamento, controle, participação e prestação de contas, a formação profissional também não deve ser tratada isoladamente como indicador de governança.

4. Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações relacionadas ao uso de uma única entrevista com um antigo dirigente que ocupou posição central nos processos analisados. Embora essa escolha tenha possibilitado o aprofundamento de uma experiência singular, restringiu a diversidade de perspectivas e impossibilitou o confronto com outros atores. Além disso, o caráter retrospectivo da entrevista pode estar sujeito à seleção da memória, imprecisões cronológicas, racionalização retrospectiva e autorrepresentação favorável, especialmente porque o participante avaliou decisões e resultados associados à própria atuação. Algumas falas também articulam experiências diretamente vivenciadas, informações conhecidas posteriormente e avaliações formuladas no momento da entrevista, o que limita a precisão temporal das interpretações.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

Outra limitação refere-se à ausência de triangulação das informações factuais apresentadas no depoimento. Dados sobre abrangência territorial, prestação de contas, ausência de glosas ou investigações, contratação de consultoria, informatização e mecanismos de controle não foram confrontados com documentos, registros administrativos ou outros participantes e, portanto, foram tratados como componentes da narrativa do entrevistado. Além disso, a combinação entre função, entidade, contexto estadual e período de atuação pode possibilitar identificação indireta do participante. Essas limitações reforçam o caráter situado e interpretativo dos achados e restringem sua generalização para outras organizações ou contextos do esporte escolar.

5. Conclusão

Na narrativa analisada, a governança do esporte escolar foi descrita como um processo gradual de construção institucional, marcado por tensões entre a formalização de normas e procedimentos e sua operacionalização prática. A partir de sua experiência, o participante atribuiu importância à ampliação da participação nos processos decisórios, à incorporação de práticas de planejamento, à prestação de contas e à articulação entre os setores do esporte e da educação.

O relato também descreveu mudanças na organização administrativa, na expansão territorial, na informatização e nos mecanismos de controle. Contudo, esses elementos representam dimensões distintas: participação, transparência e prestação de contas relacionam-se mais diretamente à governança; planejamento e organização, à gestão e à capacidade administrativa; e expansão territorial e capacidade de execução, ao alcance e ao desempenho operacional. Assim, avanços nessas dimensões não podem ser interpretados, isoladamente, como evidência de melhor governança.

Além disso, informações de natureza factual mencionadas na entrevista, incluindo a abrangência territorial das ações, os procedimentos de prestação de contas, a contratação de consultoria, a informatização e os mecanismos de controle relatados pelo participante, não foram trianguladas com documentos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

institucionais, registros administrativos ou depoimentos de outros atores. A ausência de glosas, denúncias ou investigações, conforme relatada pelo entrevistado, também não constitui evidência suficiente para atestar integridade ou efetividade dos mecanismos de governança.

Por fim, pesquisas futuras poderão ampliar a compreensão desses processos mediante a inclusão de outros dirigentes, profissionais técnicos, representantes escolares e agentes públicos, além da incorporação de fontes documentais e registros institucionais. A utilização de diferentes perspectivas e fontes poderá favorecer a triangulação das informações, o confronto entre interpretações distintas e uma análise mais abrangente das práticas de governança e gestão no esporte escolar.

Referências

ATHAYDE, Pedro Fernando Avalone et al. O esporte como direito de cidadania. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 19, n. 2, p. 490–501, 2016.

BASTOS, Flávia da Cunha. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, Florianópolis, n. 20-21, p. 295-306, 2003.

BAVARESCO, G.; SANTOS, T.; MEZZADRI, F. M. Analyzing governance in Brazilian sports confederations. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, v. 8, n. 6, p. 4695, 2024.

BAVARESCO, Gustavo et al. Transparency and accountability in Brazilian National Sport Organisations. **Cogent Social Sciences**, v. 10, n. 1, 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DO DESPORTO ESCOLAR (CBDE). **Federações filiadas**. Brasília, DF: CBDE, [s.d.]. Disponível em: https://www.cbde.org.br/federacoes/. Acesso em 09.05.2026.

CHAGAS, Amanda Maria Dias das; MORETTI DE SOUZA, João Victor; MEZZADRI, Fernando Marinho. A gestão esportiva frente ao modelo dos 5 "E's". **Revista da ALESDE**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 45–56, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOYE, Russell; CUSKELLY, Graham. **Sport governance**. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA (IPIE UFPR). Cartilha de governança em entidades esportivas: avanços com a Lei nº 14.597/2023. Curitiba: UFPR, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/esporte/pt-br/acoes-e-programas/certificacao-geral-do-esporte/cartilha-de-governanca-em-entidades-esportivas-2025-1-1.pdf/@@display-file/file>. Acesso em 09.05.2026.

LEITE, Marcelo Oliveira; CAMARGO, Philipe Rocha de; MEZZADRI, Fernando Marinho. Governança no esporte: um olhar sobre a transparência na Confederação Brasileira de Handebol. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 30, n. 4, 2022.

MATIAS, Wagner Barbosa et al. A lei de incentivo fiscal e o (não) direito ao esporte no Brasil. **Movimento**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 95–110, 2015. DOI: 10.22456/1982-8918.46419.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 25/07/2026 - **Accepted:** 30/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/ss3hhk76
Pages: 1-25

MAZZEI, Leandro Carlos; ROCCO JÚNIOR, Ary José. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, Brasil, v. 25, n. spe, p. 91–103, 2011.

SAWITZKI, Rosalvo Luis. Esporte Escolar: aspectos pedagógicos e de formação humana. **Motrivivência**, Florianópolis, v. 20, n. 31, p. 132–142, 2010.

TONG, Allison; SAINSBURY, Peter; CRAIG, Jonathan. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 19, n. 6, p. 349–357, 2007.

TUBINO, M. J. G. **Estudos brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação**. Maringá: Eduem, 2010.

CC BY