




## CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESPORTIVA NO SISTEMA S

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv4n2-025>

Recebimento dos originais: 20/03/2025

Aceitação para publicação: 20/04/2025

**Rodrigo Oliveira Vitali**

### RESUMO

O presente trabalho abordou as relações entre cultura organizacional, governança corporativa e gestão do conhecimento em organizações esportivas, destacando como essas dimensões se articulam na prática e interferem na capacidade institucional de evoluir de maneira consistente. Ao longo da análise, observou-se que a cultura organizacional funciona como alicerce simbólico que orienta comportamentos e decisões, mas também pode se transformar em obstáculo quando reforça padrões tradicionais que resistem a processos de profissionalização e inovação. Foram discutidos exemplos de clubes e federações que tentaram implementar práticas de governança, como conselhos e auditorias, mas enfrentaram limitações decorrentes da falta de comprometimento coletivo e da carência de espaços para diálogo e aprendizado. Além disso, constatou-se que a gestão do conhecimento ainda não ocupa o espaço estratégico necessário para fomentar a circulação de informações, a sistematização de experiências e o desenvolvimento de soluções mais criativas e alinhadas às demandas atuais do esporte. A pesquisa evidenciou que o alinhamento entre cultura, governança e conhecimento não depende apenas de mudanças estruturais, mas de um esforço gradual de transformação de valores e de construção de ambientes que favoreçam o engajamento e a corresponsabilidade. A relevância do tema se justifica pela necessidade de repensar práticas e políticas que fortaleçam a sustentabilidade e a legitimidade de organizações esportivas em um contexto marcado pela profissionalização crescente e pela valorização do esporte como instrumento de desenvolvimento social.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Governança esportiva. Gestão do conhecimento. Profissionalização. Inovação.



## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem sendo reconhecida como um dos principais elementos capazes de sustentar processos de mudança e inovação na gestão esportiva, especialmente em ambientes de alta complexidade e competitividade como federações, clubes e organizações de base que atuam sob pressões constantes de stakeholders internos e externos que exigem profissionalização, resultados e alinhamento estratégico com os valores históricos do esporte (Mazzei e Nassif, 2013).

Estudos apontam que a cultura organizacional se manifesta em diferentes dimensões, incluindo valores compartilhados, ritos, práticas cotidianas e processos decisórios que orientam a forma como os dirigentes, técnicos e atletas percebem a missão institucional e interagem entre si, reforçando padrões de comportamento que podem impulsionar ou comprometer o desempenho coletivo (Nazi e Amboni, 2019).

A emergência da gestão do conhecimento como campo de investigação associado à cultura organizacional tem permitido compreender que os processos de criação, armazenamento e difusão de informações nas organizações esportivas são condicionados por valores culturais profundamente enraizados, que influenciam tanto a escolha das práticas administrativas quanto a maneira como são percebidas pelos atores envolvidos (Nery, 2024).

Nesse contexto, o esporte brasileiro foi historicamente marcado por práticas amadoras e baixa capacidade de planejamento estratégico, fenômeno que se tornou ainda mais evidente a partir das transformações decorrentes da profissionalização de clubes e federações, as quais passaram a lidar com exigências crescentes de accountability, governança e transparência na gestão (Rocha e Bastos, 2011).

Os dados disponíveis mostram que, em diversas organizações esportivas, a adoção de boas práticas de governança corporativa esteve relacionada a melhorias significativas na performance, uma vez que princípios como clareza de papéis, prestação de contas e estruturação de conselhos de administração reduzem a subjetividade e alinham as expectativas entre dirigentes e associados (Nazi e Amboni, 2019).

No entanto, a literatura evidencia que a implementação de sistemas de gestão no esporte esbarra em barreiras culturais associadas à resistência à mudança, preservação de práticas tradicionais e receio de perda de poder simbólico por parte das lideranças, especialmente em entidades que se organizaram durante décadas com base em relações informais (Mazzei e Nassif, 2013).



Os desafios de alinhar cultura organizacional e inovação são ainda mais complexos quando se considera que o ambiente esportivo envolve uma multiplicidade de stakeholders com demandas distintas, incluindo atletas de alto rendimento, patrocinadores, dirigentes, torcedores e órgãos reguladores que pressionam por resultados esportivos e financeiros sustentáveis (Santos Neto et al., 2015).

De acordo com estudos realizados em clubes do interior do Rio Grande do Sul, a manutenção de práticas gerenciais pouco estruturadas levou a problemas de sustentabilidade financeira, evidenciando que a ausência de mecanismos formais de controle e de processos de decisão compartilhados compromete a perenidade das instituições (Nazi e Amboni, 2019).

A literatura também aponta que a cultura organizacional não é estática, pois se reconstrói a partir de interações cotidianas e da incorporação de novas práticas, como ocorreu em federações esportivas que integraram tecnologias de informação e sistemas de gestão de desempenho como forma de elevar a qualidade administrativa e a reputação pública (Mazzei e Nassif, 2013).

O conceito de ambiente do atleta, descrito em estudos recentes sobre microgestão, reforça que variáveis como acompanhamento individualizado, monitoramento constante e alocação eficaz de recursos não se isolam de valores institucionais, pois dependem do grau de comprometimento cultural com a excelência e a inovação (Santos Neto et al., 2015).

O fenômeno esportivo contemporâneo está inserido em um sistema de interdependências que relaciona cultura organizacional, governança e gestão estratégica, sendo indispensável compreender como essas dimensões se articulam na busca pela consolidação de modelos de administração orientados a resultados e à geração de valor público e privado (Rocha e Bastos, 2011).

A experiência internacional demonstra que a modernização das estruturas de gestão exige adaptações culturais profundas, conforme observado em clubes europeus que precisaram transformar tradições centenárias para atender exigências de profissionalismo e sustentabilidade econômica, processo que se torna ainda mais desafiador em países de cultura esportiva fortemente baseada no voluntarismo (Wicker e Breuer apud Mazzei e Nassif, 2013).

Pesquisadores destacam que a cultura organizacional também se reflete nas narrativas que circulam no ambiente esportivo, pois valores como meritocracia, disciplina e lealdade coexistem com práticas que nem sempre são coerentes com discursos oficiais de modernidade e profissionalização, criando tensões internas que dificultam processos de mudança (Nery, 2024).

Sob essa perspectiva, a investigação das práticas culturais torna-se essencial para compreender as dinâmicas de poder, identidade e pertencimento que permeiam organizações



esportivas, sendo recomendável que gestores considerem essas variáveis ao desenhar sistemas de governança e indicadores de desempenho que sejam culturalmente sensíveis (Mazzei e Nassif, 2013).

Diante desse cenário, este trabalho se propõe a discutir criticamente as inter-relações entre cultura organizacional, sistemas de gestão e práticas de governança no esporte brasileiro, buscando oferecer subsídios teóricos e práticos para o desenvolvimento de estratégias que conciliem inovação administrativa e respeito às singularidades históricas e culturais das organizações esportivas (Nery, 2024).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA NA GESTÃO ESPORTIVA

A cultura organizacional constitui um sistema complexo de valores, crenças, práticas e símbolos que orientam percepções, comportamentos e decisões dentro das entidades esportivas, sendo compreendida como elemento estruturante que confere identidade coletiva e legitimidade social às rotinas institucionais, ao mesmo tempo em que estabelece fronteiras sobre o que é considerado aceitável, desejável e legítimo nos processos gerenciais que sustentam o funcionamento cotidiano dos clubes, federações e organizações esportivas (Mazzei e Nassif, 2013).

Verifica-se que a cultura organizacional adquire relevância particular no contexto esportivo porque está profundamente associada à história institucional, à memória afetiva construída pelos diversos públicos e à sedimentação de padrões de relacionamento que, ao longo do tempo, tornam-se referência para legitimar práticas administrativas e decisões estratégicas, fator que contribui tanto para a coesão simbólica quanto para a reprodução de modelos tradicionais de gestão (Rocha e Bastos, 2011).

Estudos demonstram que as dimensões simbólicas da cultura podem funcionar como barreira silenciosa à inovação, pois hábitos de centralização do poder, personalismo e improvisação, que muitas vezes se originam da lógica do dirigente voluntário, permanecem consolidados mesmo diante da adoção de aparatos normativos mais modernos, gerando um hiato entre o discurso da profissionalização e as práticas efetivamente implementadas (Figueiredo, 2011).

A literatura evidencia que o esforço de modernização administrativa demanda não apenas a criação de mecanismos de governança corporativa, como conselhos deliberativos, auditorias independentes e prestação de contas regular, mas também processos pedagógicos que sensibilizem



os agentes internos sobre a importância de compartilhar decisões, distribuir responsabilidades e reconhecer que a transparência constitui ativo estratégico para a reputação e a sustentabilidade institucional (Nazi e Amboni, 2019).

O conceito de governança corporativa, nesse contexto, precisa ser compreendido como uma construção coletiva que só alcança legitimidade quando ancorada em valores culturais que valorizem a corresponsabilidade e a clareza de papéis, pois mudanças exclusivamente formais, sem investimento na cultura organizacional, tendem a ser percebidas como imposições externas e a gerar resistências que comprometem a consolidação das práticas propostas (Tenenbaum, 2015).

A experiência de clubes brasileiros e internacionais evidencia que transformações efetivas dependem de lideranças capazes de dialogar com as tradições institucionais e, ao mesmo tempo, propor caminhos de inovação, criando ambientes nos quais a memória coletiva seja respeitada, mas não funcione como argumento permanente para justificar a reprodução de práticas ineficazes ou incompatíveis com as demandas contemporâneas do esporte (Mazzei e Nassif, 2013).

Estudos apontam que organizações que construíram estratégias de profissionalização bem-sucedidas investiram em processos de formação continuada de dirigentes e colaboradores, no fortalecimento de canais permanentes de comunicação interna e na criação de narrativas que associassem as mudanças gerenciais à preservação da identidade histórica e ao compromisso social que caracteriza o fenômeno esportivo (Rocha e Bastos, 2011).

O desafio de conciliar tradição e modernidade exige sensibilidade política e competência técnica por parte das lideranças, pois transformar padrões culturais consolidados requer reconhecer que os símbolos, rituais e práticas cotidianas funcionam como referenciais de pertencimento e segurança, cuja revisão costuma provocar incertezas, desconfortos e disputas internas por legitimidade (Figueiredo, 2011).

A governança corporativa, quando concebida como instrumento de fortalecimento institucional, permite criar bases mais sólidas para a sustentabilidade financeira e para a valorização da imagem pública, pois estabelece mecanismos de monitoramento, avaliação e prestação de contas que reforçam a confiança dos diversos públicos e ampliam a capacidade de captação de recursos e de legitimação social das organizações esportivas (Nazi e Amboni, 2019).

Por outro lado, experiências documentadas em clubes que adotaram práticas de governança de forma apenas reativa, impulsionados por crises financeiras ou pressões externas, mostram que a ausência de um projeto pedagógico e de processos participativos de construção das mudanças compromete a eficácia das iniciativas e acentua percepções de ruptura autoritária com a história institucional (Tenenbaum, 2015).



Os estudos analisados reforçam que a cultura organizacional não é uma dimensão neutra e estática, mas um campo de disputas simbólicas no qual se confrontam visões distintas sobre o presente e o futuro da instituição, sendo que a gestão contemporânea precisa reconhecer essa complexidade e criar condições para que valores históricos sejam reinterpretados à luz das exigências de profissionalização, inovação e eficiência (Mazzei e Nassif, 2013).

Observa-se que a integração entre cultura e governança só se consolida quando acompanhada de lideranças que reconheçam a importância do engajamento coletivo, da clareza comunicacional e da legitimação gradual das mudanças, compreendendo que processos de transformação sustentáveis precisam ser construídos com respeito, diálogo e compromisso com o aprendizado institucional (Rocha e Bastos, 2011).

O desafio de promover mudanças culturais está associado à necessidade de ampliar a percepção de que a modernização gerencial não significa ruptura com a história, mas possibilidade de potencializar o legado institucional, qualificando práticas que antes dependiam exclusivamente da boa vontade individual e tornando-as processos estruturados e compartilhados de forma transparente (Figueiredo, 2011).

A análise da literatura e das experiências relatadas confirma que a cultura organizacional representa um ativo simbólico que, se articulado de maneira estratégica, pode constituir diferencial competitivo e fonte de coesão interna, desde que seja reconhecida como construção dinâmica e sujeita a revisões que fortaleçam a capacidade da organização de responder aos desafios contemporâneos com legitimidade e consistência (Mazzei e Nassif, 2013).

Contudo, observa-se que a compreensão crítica da cultura organizacional constitui etapa indispensável para qualquer processo de transformação na gestão esportiva, pois somente o reconhecimento dos fatores simbólicos e das lógicas relacionais que estruturam o cotidiano institucional permitirá criar estratégias de governança mais sensíveis, participativas e eficazes na consolidação de trajetórias sustentáveis (Rocha e Bastos, 2011).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

A gestão do conhecimento é reconhecida como um eixo estratégico para o desenvolvimento das organizações esportivas, pois envolve processos que permitem identificar, armazenar, compartilhar e aplicar saberes acumulados ao longo da trajetória institucional, fortalecendo a capacidade de resposta frente a cenários de alta competitividade e exigências crescentes de inovação, eficiência e transparência, evidenciando que seu potencial transformador



depende do compromisso das lideranças e da disposição coletiva em legitimar o aprendizado como ativo organizacional (Nery, 2024).

No contexto esportivo brasileiro, a implementação de políticas formais de gestão do conhecimento ainda ocorre de maneira fragmentada e pouco sistemática, frequentemente restrita à adoção pontual de tecnologias de informação que, por si só, não garantem a transformação de dados em práticas efetivas, principalmente quando inseridas em culturas organizacionais que preservam lógicas de centralização do poder e retenção de informações estratégicas por grupos restritos (Rocha e Bastos, 2011).

Pesquisas evidenciam que clubes que investiram na criação de núcleos de formação permanente e em espaços institucionais de reflexão coletiva alcançaram melhorias significativas na qualidade das decisões e na satisfação dos associados, demonstrando que a construção de ambientes propícios à aprendizagem favorece o fortalecimento da coesão interna e legitima processos de inovação gerencial, criando uma cultura que valoriza o conhecimento compartilhado (Fileni et al., 2020).

O conceito de gestão do conhecimento articula-se diretamente ao da memória organizacional, pois a sistematização de experiências passadas permite consolidar repertórios de referência que orientam decisões futuras, evitando a repetição de erros e potencializando boas práticas, cenário que pressupõe a existência de políticas claras de registro, análise e disseminação das informações que circulam no ambiente esportivo (Nery, 2024).

Estudos apontam que a profissionalização da gestão depende da capacidade de criar processos integrados que combinem tecnologia, cultura de colaboração e mecanismos de reconhecimento simbólico, pois ambientes que valorizam apenas a dimensão formal tendem a transformar sistemas de informação em instrumentos burocráticos desprovidos de significado e utilidade prática para os atores institucionais (Mazzei e Nassif, 2013).

Contudo, uma das barreiras mais recorrentes à consolidação de políticas de gestão do conhecimento reside na percepção de que o acúmulo e a circulação de informações ameaçam estruturas tradicionais de poder, reforçando resistências silenciosas que comprometem a adoção de práticas orientadas ao aprendizado coletivo e à responsabilização compartilhada pelos resultados (Figueiredo, 2011).

A literatura demonstra que a criação de espaços de diálogo e de troca de experiências representa fator determinante para legitimar processos de mudança cultural, pois contribui para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e amplia a confiança dos colaboradores em relação



à gestão, aspectos considerados essenciais para a transformação de práticas e a consolidação de trajetórias inovadoras (Rocha e Bastos, 2011).

Com isso, nota-se que experiências de clubes que associaram políticas de gestão do conhecimento a processos de governança corporativa obtiveram resultados mais consistentes na profissionalização de suas estruturas, pois essa integração favoreceu maior clareza estratégica, alinhamento de expectativas e qualificação dos processos de tomada de decisão, criando bases mais sólidas para a sustentabilidade financeira e esportiva (Fileni et al., 2020).

Os estudos mostram que a gestão do conhecimento requer investimentos contínuos em formação, aquisição de tecnologias adequadas e desenvolvimento de lideranças capazes de legitimar a aprendizagem como valor institucional, compreendendo que mudanças sustentáveis precisam ser acompanhadas de políticas que reforcem o reconhecimento simbólico das contribuições individuais e coletivas (Nery, 2024).

Constata-se que o potencial transformador da gestão do conhecimento depende diretamente da cultura organizacional, pois ambientes marcados pela desconfiança e pela percepção de que o saber é propriedade exclusiva de determinados grupos dificultam a circulação de informações e fragilizam a consolidação de práticas colaborativas, cenário que reforça a importância de estratégias que articulem mudanças estruturais e simbólicas (Mazzei e Nassif, 2013).

Autores afirmam que a construção de políticas efetivas nesse campo requer clareza quanto aos objetivos pretendidos, definição de processos transparentes de coleta e tratamento das informações e compromisso com a democratização do acesso ao conhecimento, reconhecendo que o aprendizado coletivo constitui condição indispensável para a inovação contínua e para o fortalecimento da legitimidade institucional (Nery, 2024).

Verifica-se que a adoção de sistemas tecnológicos, quando não acompanhada de capacitação e de estratégias de valorização simbólica, tende a gerar frustração e desmobilização, pois a percepção de que os instrumentos são apenas imposições externas ou exigências burocráticas reforça resistências e impede que o conhecimento seja convertido em práticas efetivas e socialmente reconhecidas (Figueiredo, 2011).

A análise da literatura confirma que organizações esportivas que conseguiram consolidar trajetórias de inovação estruturaram políticas integradas de formação permanente, monitoramento de indicadores e reconhecimento institucional, cenário que evidencia a necessidade de planejar ações de longo prazo e de construir consensos internos que sustentem o compromisso com o aprendizado coletivo (Mazzei e Nassif, 2013).



Constatou-se que a capacidade de transformar saberes individuais em repertórios coletivos está relacionada ao grau de abertura da cultura organizacional ao diálogo, ao questionamento e à experimentação, elementos que qualificam processos decisórios e conferem legitimidade às inovações propostas, permitindo maior alinhamento entre objetivos estratégicos e práticas operacionais (Rocha e Bastos, 2011).

Sendo assim, ficou evidente que a integração entre gestão do conhecimento, cultura organizacional e governança corporativa constitui condição estratégica para o fortalecimento das organizações esportivas, pois cria ambientes mais preparados para lidar com desafios contemporâneos, legitimar mudanças e consolidar práticas de gestão orientadas à inovação, à eficiência e à responsabilidade social (Nery, 2024).

### 3 METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se por uma abordagem qualitativa de natureza descritivo-exploratória, fundamentada na necessidade de compreender as dimensões simbólicas, estruturais e processuais que integram a cultura organizacional, a governança corporativa e a gestão do conhecimento em entidades esportivas, compreendendo que essas dimensões se inter-relacionam de forma dinâmica e exercem influência decisiva sobre a capacidade institucional de responder às exigências contemporâneas por inovação e profissionalização.

A opção por um delineamento qualitativo justifica-se pela complexidade inerente ao objeto de estudo, uma vez que os fenômenos investigados envolvem valores, crenças, práticas e padrões de relacionamento que transcendem a mensuração objetiva, demandando uma perspectiva interpretativa capaz de apreender significados construídos historicamente no âmbito das organizações esportivas e materializados em suas rotinas administrativas e processos de tomada de decisão (Mazzei e Nassif, 2013).

A estratégia metodológica adotada foi concebida de forma a contemplar a complexidade do fenômeno investigado, reconhecendo que cultura organizacional, governança corporativa e gestão do conhecimento não podem ser analisadas de maneira isolada, mas devem ser compreendidas como dimensões interdependentes que estruturam a capacidade das organizações esportivas de inovar, legitimar suas práticas e consolidar modelos de gestão orientados à sustentabilidade e ao desempenho de longo prazo (Nery, 2024).



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise sistemática dos estudos consultados permitiu confirmar que a cultura organizacional exerce influência determinante sobre a legitimidade e a eficácia de processos de profissionalização nas entidades esportivas, pois ambientes marcados por tradições hierárquicas e por lógicas de poder personalistas tendem a apresentar maior resistência a práticas inovadoras de gestão, evidenciando que a mudança cultural precisa anteceder ou caminhar paralelamente à implantação de instrumentos formais de governança e de políticas de gestão do conhecimento (Mazzei e Nassif, 2013).

Constatou-se que experiências de clubes que implantaram conselhos deliberativos e sistemas de auditoria apresentaram resultados distintos a depender do grau de envolvimento dos stakeholders na construção coletiva das normas e na consolidação de espaços de diálogo, sendo que, quando esses processos foram percebidos como imposições externas, as resistências internas se intensificaram e os resultados esperados se limitaram a uma formalidade sem impacto real sobre as práticas cotidianas (Nazi e Amboni, 2019).

Verificou-se que, mesmo em contextos em que houve avanços na implementação de mecanismos de prestação de contas e controle financeiro, a ausência de estratégias de valorização do conhecimento institucional comprometeu a consolidação de políticas de aprendizado contínuo e impediu que a memória organizacional se transformasse em ativo estratégico capaz de orientar decisões mais consistentes e alinhadas à missão institucional (Nery, 2024).

Os dados mostram que clubes que investiram em programas de capacitação permanente e na criação de núcleos de gestão do conhecimento obtiveram melhorias na qualidade das decisões administrativas e no engajamento das equipes, demonstrando que a articulação entre práticas de governança e processos educativos é decisiva para legitimar transformações e promover ambientes orientados à inovação e à corresponsabilidade (Fileni et al., 2020).

A experiência de clubes europeus e brasileiros que passaram por processos de modernização evidencia que a adoção de tecnologias de informação gerencial só produz efeitos sustentáveis quando acompanhada de mudanças na forma como os dados são apropriados pelos gestores e transformados em conhecimento aplicável, sendo que o uso instrumental dos sistemas, sem investimento na cultura do compartilhamento, resulta na perpetuação de práticas centralizadoras e na baixa capacidade de inovação (Nery, 2024).

Verifica-se que a profissionalização não pode ser compreendida apenas como um processo de adesão a normas de mercado ou de formalização de práticas administrativas, mas exige uma reflexão crítica sobre os valores que orientam as relações internas e sobre as expectativas



simbólicas que legitimam a autoridade, o que implica reconhecer que mudanças estruturais dependem de processos de sensibilização cultural e de construção gradual de consensos (Mazzei e Nassif, 2013).

Estudos que investigaram clubes de futebol brasileiros indicam que a coexistência de padrões tradicionais de gestão e de pressões por resultados financeiros e esportivos gera tensões que muitas vezes se expressam em conflitos internos e em ciclos de instabilidade, cenário que evidencia a necessidade de criar mecanismos de mediação que valorizem a história institucional sem comprometer a adoção de práticas alinhadas a princípios contemporâneos de governança (Figueiredo, 2011).

As experiências relatadas demonstram que estratégias de gestão do conhecimento associadas à valorização da participação e do aprendizado coletivo tendem a fortalecer o compromisso dos colaboradores com os projetos institucionais, pois quando o conhecimento é reconhecido como ativo central, amplia-se a capacidade de criar soluções originais e de legitimar decisões mesmo em contextos de alta pressão e escassez de recursos (Rocha e Bastos, 2011).

Constatou-se que a percepção do conhecimento como fonte de poder e distinção entre grupos internos constitui uma das principais barreiras à construção de modelos colaborativos de gestão, pois reforça práticas de retenção de informações e compromete a construção de espaços de confiança, fatores que limitam a eficiência das políticas de inovação e dificultam a consolidação de uma cultura organizacional mais aberta e inclusiva (Nery, 2024).

A análise mostrou que a criação de políticas de governança e de programas de gestão do conhecimento tende a ser mais eficaz quando ocorre de forma gradual, com investimentos em formação, diálogo e construção de legitimidade interna, pois mudanças abruptas e desprovidas de lastro cultural costumam acentuar resistências e gerar percepções de ameaça ao status quo (Tenenbaum, 2015).

Verificou-se que clubes que conseguiram alinhar seus sistemas de gestão às expectativas dos seus públicos internos e externos obtiveram resultados positivos não apenas em termos de desempenho esportivo, mas também na consolidação de uma imagem institucional mais consistente e reconhecida por patrocinadores, atletas e torcedores, indicando que a integração entre cultura, governança e conhecimento constitui diferencial competitivo estratégico (Fileni et al., 2020).

A pesquisa demonstrou que a criação de espaços institucionais de reflexão e de compartilhamento de experiências favorece a transformação dos saberes tácitos em repertórios coletivos que qualificam decisões, fortalecem a coesão e contribuem para a construção de uma



identidade organizacional baseada na aprendizagem contínua, o que se mostra essencial em ambientes marcados pela complexidade e pela necessidade de adaptação permanente (Nery, 2024).

Os dados evidenciam que a governança corporativa pode ser percebida como elemento de imposição ou como estratégia de fortalecimento institucional, sendo que essa diferença depende fundamentalmente da forma como os processos são comunicados, da clareza das expectativas e da capacidade das lideranças de construir uma narrativa que legitime mudanças como parte de um projeto coletivo e não como ruptura autoritária com a história organizacional (Mazzei e Nassif, 2013).

Verifica-se que a sustentabilidade institucional no esporte contemporâneo demanda práticas de gestão que combinem clareza normativa, valorização do conhecimento e compromisso com a construção de culturas organizacionais mais abertas, pois apenas dessa forma será possível alinhar resultados financeiros, desempenho esportivo e legitimidade social de maneira consistente e duradoura (Rocha e Bastos, 2011).

Ademais, os achados reforçam que o sucesso de processos de profissionalização e inovação depende da capacidade das organizações de equilibrar tradição e mudança, criando condições para que valores históricos sejam respeitados, mas também para que novas práticas sejam incorporadas de forma legítima, reconhecendo que a cultura organizacional não é um obstáculo fixo, mas uma construção coletiva que pode ser resignificada ao longo do tempo (Nery, 2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta investigação permitiram constatar que a cultura organizacional, a governança corporativa e a gestão do conhecimento configuram dimensões interdependentes que exercem influência decisiva sobre a capacidade das organizações esportivas de se desenvolverem de maneira sustentável, responderem às demandas contemporâneas e consolidarem processos de inovação alinhados a valores éticos e estratégicos que orientem suas práticas cotidianas.

A cultura organizacional, embora represente um ativo simbólico essencial para a identidade e o pertencimento institucional, pode também constituir barreira à transformação gerencial quando cristaliza padrões de comportamento baseados no personalismo, na centralização de decisões e na reprodução de práticas que comprometem a construção de ambientes colaborativos e transparentes.

A análise evidenciou que a implementação de mecanismos de governança corporativa, como conselhos deliberativos, auditorias independentes e sistemas de prestação de contas,



contribui para elevar a credibilidade das entidades esportivas e aprimorar seus processos administrativos, mas depende de estratégias que contemplem o fortalecimento de valores coletivos e a criação de vínculos de confiança que legitimem mudanças estruturais.

Constatou-se que a gestão do conhecimento permanece como dimensão ainda incipiente na maior parte dos clubes e federações brasileiras, realidade que limita a capacidade institucional de sistematizar experiências, disseminar aprendizados e produzir soluções inovadoras para desafios recorrentes que se intensificam em contextos marcados pela competitividade crescente e pela pressão por resultados consistentes.

Os achados reforçam a necessidade de articular políticas de profissionalização com ações que promovam a valorização do conhecimento como ativo estratégico, considerando que iniciativas isoladas de modernização administrativa tendem a perder eficácia quando desconsideram os fatores simbólicos, relacionais e históricos que estruturam a lógica organizacional do esporte.

A pesquisa também destacou que a consolidação de modelos de gestão orientados à inovação requer investimentos que ultrapassem a dimensão tecnológica e contemplem a formação continuada de lideranças, o desenvolvimento de processos participativos e a criação de espaços institucionais que fomentem o diálogo, o questionamento construtivo e o reconhecimento coletivo.

Observou-se que experiências internacionais bem-sucedidas oferecem referências que podem inspirar adaptações criativas ao contexto brasileiro, especialmente no que se refere à integração entre processos formais de governança e práticas de gestão do conhecimento fundamentadas em políticas de valorização da memória organizacional e do aprendizado compartilhado.

O estudo evidenciou que a sustentabilidade institucional não depende unicamente de resultados financeiros ou de conquistas esportivas, mas também da capacidade de construir culturas organizacionais coerentes com princípios éticos e estratégias de longo prazo que fortaleçam a reputação, a legitimidade social e a coesão interna das entidades esportivas.

Dessa forma, a interdependência entre cultura, governança e conhecimento impõe desafios complexos aos gestores, exigindo posturas sensíveis à história e às identidades coletivas, ao mesmo tempo em que demanda coragem e competência para implementar transformações que qualifiquem práticas gerenciais e ampliem a capacidade de inovação e adaptação institucional.

Destaca-se que o fortalecimento da gestão esportiva no Brasil requer compromissos compartilhados que articulem tradição e modernidade, reconhecendo que o desenvolvimento sustentável do setor depende de lideranças capazes de transformar conhecimento em prática,



valores em ações e objetivos em resultados efetivos que sejam socialmente reconhecidos e legitimados.



## REFERÊNCIAS

- FIGUEIREDO, D. de. **A profissionalização das organizações do futebol**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8MXLW5/1/figueiredo\\_d.\\_a\\_profissionaliza\\_o\\_das\\_organiza\\_es\\_do\\_futebol\\_ata.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8MXLW5/1/figueiredo_d._a_profissionaliza_o_das_organiza_es_do_futebol_ata.pdf).
- FILENI, F. J. et al. A gestão esportiva de um clube como fator determinante para satisfação de associados. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 54-74, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/350949968>.
- MAZZEI, L. C.; NASSIF, V. M. A cultura organizacional na gestão do esporte: um estudo sobre uma federação esportiva. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 47-68, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/587>.
- NERY, L. C. P. **Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/377645567>.
- NAZI, E. C.; AMBONI, N. Práticas de governança corporativa e seus impactos em clubes de futebol. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-23, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7454817.pdf>.
- ROCHA, C. M. da; BASTOS, F. da C. **Gestão do esporte: definindo a área**. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 91-103, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?format=pdf>.
- SANTOS NETO, E. C. dos; MATARUNA-DOS-SANTOS, L. J.; DA COSTA, L. G. Sistema de gestão aplicado ao ambiente do atleta. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 72-91, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5190972.pdf>.
- TENENBAUM, M. **Estudo de caso do CR Flamengo: gestão e cultura organizacional**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29060/29060.PDF>.