



Seção de Publicação do artigo: Relato de Experiência

---

**Núcleo de Estudos em Gestão e Marketing Esportivo (NEPEGEM):**  
**Um relato sobre atividades de ensino, pesquisa e extensão**

**Center for Studies in Sports Management and Marketing (NEPEGEM):**  
**A report on teaching, research and extension activities**

**Centro de Estudios en Gestión y Marketing Deportivo (NEPEGEM):**  
**Un informe sobre las actividades de docencia, investigación y extensión**

---

**Gabriel Henrique Treter Gonçalves**

Universidade do Estado de Santa Catarina  
gabriel.goncalves@udesc.br

**Mariana Klauck Beirith**

Universidade do Estado de Santa Catarina  
marianaklauck@outlook.com

---

## Resumo

O presente relato de experiência teve como objetivo apresentar um panorama geral das ações do Núcleo de Estudos em Gestão e Marketing Esportivo (NEPEGEM) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), que foi fundado em 2003 e passou recentemente (2019) por troca de coordenação. O NEPEGEM dedica-se à organização de eventos, sendo eles: Movimento Empreendedor; Lab de Marketing Esportivo; Sports Talks; Seminário de Formação de Gestores do Esporte; e Maratona de Inovação em Gestão do Esporte - INOVATHON. A atuação do grupo está relacionada ao suporte a organizações esportivas através do Hub SC de Inovação no Esporte, que coleta demandas de organizações e identifica parceiros para solucioná-las, já tendo desenvolvido trabalhos com a Associação Surf sem Fronteiras, com a Confederação Brasileira de Rugby e com a Confederação Brasileira de Desportos no Gelo. O NEPEGEM é o braço catarinense no suporte à coleta de dados do programa Gestão do Esporte nos Estados e Municípios, do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), tendo 171 dos 295 (57,97%) municípios do estado já coletados. Para integrar suas ações de extensão com a pesquisa, o DGEsp – Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento e Gestão do Esporte foi criado, e conta com dois projetos: Observatório da Responsabilidade Social no Esporte, que tem como objetivo mapear, observar e acompanhar ações de responsabilidade social associadas ao esporte no Brasil; e Gestão Pedagógica para a Formação Esportiva, que objetiva

dar suporte a entidades esportivas na análise, elaboração, implementação e avaliação de competições em nível de formação esportiva e é composto por três etapas: grupo focal com especialistas da modalidade; coleta de variáveis de motivação, ansiedade e orientação ao fair play com crianças de 10 a 14 anos após etapa competitiva formal; realização de evento com adequações selecionadas a partir do grupo focal com repetição da coleta. Atualmente, o grupo conta com três bolsas de 20 horas e a participação de uma mestranda vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano (PPGCMH/CEFID), além de professores e voluntários. Apesar da troca de coordenação recente, o NEPEGEM tem proporcionado um espaço de engajamento dos estudantes com as diferentes temáticas da Gestão, do Marketing e da Pedagogia do Esporte e com o credenciamento de seu coordenador no PPGCMH (CEFID), as expectativas de aumento no número de participantes e no fluxo de atividades do grupo apresentam ao NEPEGEM potencial para se tornar um dos principais grupos do país no que diz respeito à Gestão do Esporte.

**Palavras-chave:** Gestão do esporte. Marketing esportivo. Responsabilidade Social Corporativa. Pedagogia do Esporte. Inovação.

### Abstract

The present experience report aimed to provide a general overview of the activities of the Center for Studies in Sports Management and Marketing (NEPEGEM) at the State University of Santa Catarina (UDESC), which was founded in 2003 and recently (2019) underwent a change in coordination. NEPEGEM is dedicated to organizing events, including: Movimento Empreendedor; Sports Marketing Lab; Sports Talks; the Sports Management Training Seminar; and the Sports Management Innovation Marathon – INOVATHON. The group's activities are related to providing support to sports organizations through the SC Sports Innovation Hub, which gathers demands from organizations and identifies partners to address them. The group has already collaborated with organizations such as the Surf Without Borders Association, the Brazilian Rugby Confederation, and the Brazilian Ice Sports Confederation. NEPEGEM serves as the representative entity in Santa Catarina for supporting data collection in the "Sports Management in States and Municipalities" program, conducted by the Sports Intelligence Research Institute (IPIE). As of now, data has been collected from 171 out of the 295 municipalities in the state (57.97%). To integrate its outreach activities with research, the Sports Development and Management Research Group (DGEsp) was established, comprising two main projects: (1) the Observatory of Social Responsibility in Sports, which aims to map, monitor, and analyze social responsibility initiatives associated with sports in Brazil; and (2) Pedagogical Management for Sports Training, which seeks to support sports entities in analyzing, designing, implementing, and evaluating youth sports competitions. This project consists of three stages: a focus group with experts in the sport; the collection of data on motivation, anxiety, and fair play orientation among children aged 10 to 14 after a formal competitive stage; and the implementation of an event incorporating selected adaptations from the focus group, followed by repeated data collection. Currently, the group includes three 20-hour scholarships and the participation of a master's student affiliated with the Graduate Program in Human Movement Sciences (PPGCMH/CEFID), in addition to faculty members and volunteers. Despite the recent change in coordination, NEPEGEM has provided a space for student engagement with various themes related to Sports Management, Marketing, and Pedagogy. Furthermore, with its coordinator now accredited in the PPGCMH (CEFID), expectations regarding an increase in both the

number of participants and the group's activity flow indicate that NEPEGEM has the potential to become one of the leading groups in the country in the field of Sports Management.

**Keywords:** Sport management. Sports marketing. Corporate Social Responsibility. Sport Pedagogy. Innovation.

## Resumen

El presente informe de experiencia tuvo como objetivo presentar un panorama general de las acciones del Núcleo de Estudios en Gestión y Marketing Deportivo (NEPEGEM) de la Universidad del Estado de Santa Catarina (UDESC), fundado en 2003 y que recientemente (2019) pasó por un cambio en la coordinación. NEPEGEM se dedica a la organización de eventos, entre ellos: Movimiento Emprendedor; Lab de Marketing Deportivo; Sports Talks; el Seminario de Formación de Gestores del Deporte; y la Maratón de Innovación en Gestión Deportiva - INOVATHON. La actuación del grupo está relacionada con el apoyo a organizaciones deportivas a través del Hub SC de Innovación en el Deporte, el cual recopila demandas de organizaciones e identifica socios para resolverlas. Hasta el momento, ha colaborado con organizaciones como la Asociación Surf sin Fronteras, la Confederación Brasileña de Rugby y la Confederación Brasileña de Deportes sobre Hielo. NEPEGEM es el representante en Santa Catarina en el apoyo a la recopilación de datos del programa "Gestión del Deporte en los Estados y Municipios", del Instituto de Investigación Inteligencia Deportiva (IPIE), habiéndose recolectado datos en 171 de los 295 municipios del estado (57,97%). Para integrar sus acciones de extensión con la investigación, se creó el Grupo de Investigación en Desarrollo y Gestión del Deporte (DGEsp), que cuenta con dos proyectos principales: (1) el Observatorio de Responsabilidad Social en el Deporte, cuyo objetivo es mapear, observar y monitorear acciones de responsabilidad social asociadas al deporte en Brasil; y (2) Gestión Pedagógica para la Formación Deportiva, que tiene como finalidad apoyar a las entidades deportivas en el análisis, diseño, implementación y evaluación de competiciones en el ámbito de la formación deportiva. Este proyecto se desarrolla en tres etapas: un grupo focal con especialistas en la modalidad; la recolección de datos sobre motivación, ansiedad y orientación al fair play en niños de 10 a 14 años después de una etapa competitiva formal; y la realización de un evento con ajustes seleccionados a partir del grupo focal, seguido de una nueva recolección de datos. Actualmente, el grupo cuenta con tres becas de 20 horas y con la participación de una estudiante de maestría vinculada al Programa de Posgrado en Ciencias del Movimiento Humano (PPGCMH/CEFID), además de profesores y voluntarios. A pesar del reciente cambio en la coordinación, NEPEGEM ha proporcionado un espacio para la participación de los estudiantes en diversas temáticas relacionadas con la Gestión, el Marketing y la Pedagogía del Deporte. Además, con la acreditación de su coordinador en el PPGCMH (CEFID), las expectativas de un aumento en el número de participantes y en el flujo de actividades del grupo indican que NEPEGEM tiene el potencial de convertirse en uno de los principales grupos del país en el ámbito de la Gestión del Deporte.

**Palabras Clave:** Gestión deportiva. Marketing deportivo. Responsabilidad Social Corporativa. Pedagogía del Deporte. Innovación.

## Introdução

O Núcleo de Estudos em Gestão e Marketing Esportivo (NEPEGEM), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), foi criado no ano de 2003, coordenado na época pelo professor Eduardo May Effting. Na época, o professor entendeu a importância da consolidação de um núcleo destinado ao estudo da Gestão do Esporte, especialmente considerando o currículo do curso de Bacharelado em Educação Física do Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID/UDESC), que veio nos anos seguintes, por meio de uma reforma curricular, a adotar a Gestão do Esporte enquanto uma área de concentração do curso. Desde então, no curso de Bacharelado em Educação Física, são oferecidas as disciplinas de Gestão Esportiva (4 créditos), Marketing Esportivo (2 créditos), Legislação Esportiva e Empresarial (2 créditos), Empreendedorismo (2 créditos), Organização de Eventos Esportivos (2 créditos), Instalações, Materiais e Equipamentos Esportivos (2 créditos), além do Estágio Obrigatório I – Gestão Esportiva (60 horas). Esta configuração faz do curso de Bacharelado em Educação Física da UDESC um dos cursos com o maior número de oportunidades de desenvolvimento profissional associado à Gestão do Esporte dentre as universidades públicas do Brasil, como evidenciado no estudo de Quinaud e colaboradores (2018). Esta conjuntura constitui um ambiente favorável para a proposição de projetos associados ao campo da Gestão do Esporte.

Com a aposentadoria do professor coordenador, em 2019 o NEPEGEM retomou suas atividades enquanto um programa de extensão, sob a coordenação do professor Dr. Gabriel Henrique Treter Gonçalves e o suporte da professora Dra. Sabrina Furtado – na época professora colaboradora do curso de Bacharelado em Educação Física. Desde então, a cada biênio o programa é reavaliado e renovado, tendo suas ações atualizadas de acordo com as avaliações internas e interesses dos acadêmicos e demais *stakeholders*, como comunidade e parceiros.

Nessa retomada das atividades do NEPEGEM, realizou-se um levantamento de registros associados à atuação do núcleo, verificando-se que tradicionalmente eram realizadas, em sua maioria, ações voltadas ao ensino – como seminários, ciclos de palestras, cursos e workshops – e à extensão – especialmente ações de suporte em gestão a organizações esportivas, em formato de consultoria. A fim de valorizar o trabalho desenvolvido ao longo de quase duas décadas, e de não descaracterizar a tradicional atuação do NEPEGEM, nas renovações subsequentes do programa, ações nestas duas perspectivas foram mantidas. Na sequência deste relato, serão apresentadas algumas das atividades desenvolvidas nos últimos seis anos de atuação do NEPEGEM (2019-2024), divididos em “Organização de Eventos”, “Suporte a Organizações Esportivas”, “Gestão Pública do Esporte em Santa Catarina” e “Responsabilidade Social e Esporte”.

## Organização de Eventos

O ano de 2019 configurava o segundo ano de vigência do programa naquele biênio. Sendo assim, o professor Gabriel assume o NEPEGEM com ações já minimamente pré-estabelecidas. Como

indicado anteriormente, o projeto previa a realização de eventos técnico-científicos relacionados à gestão e ao marketing esportivo. Portanto, foram promovidos dois eventos: 1) Movimento Empreendedor; 2) Lab de Marketing Esportivo.

O evento Movimento Empreendedor reuniu cerca de 115 estudantes de graduação dos cursos de Educação Física e Fisioterapia do CEFID/UDESC e contou com a participação de quatro convidados – empreendedores na indústria do esporte de destaque nacional e regional – para tratar de temas como “Mercado”, “Franquias”, “Organização de eventos esportivos” e “Parcerias”. Destaque para a participação de Bruno Raupp Vieira, Diretor da Guga Kuerten Franquias – rede de franquias de escolas de tênis. Por sua vez, o Lab de Marketing Esportivo foi realizado em duas oportunidades e em dois formatos diferentes. Na primeira edição, em 2019, em formato presencial, tratou de dois temas – “Uso de ferramentas digitais no marketing esportivo” e “Imagem pessoal e promoção de carreira através das mídias sociais”. Já em 2020/2021, em função da pandemia da Covid-19 e a adoção do trabalho remoto na UDESC, o projeto teve de ser adequado. Considerando o grande número de eventos realizados de forma on-line, optou-se pela produção de um e-Book com *cases* de sucesso de marketing em diferentes modalidades esportivas, relacionando-os com ferramentas e teorias do marketing (Gonçalves et al., 2021). Foram descritos os *cases* de reposicionamento estratégico de uma marca de suplementos alimentares (Borba, 2021), do lançamento da camisa de jogo do Clube de Regatas do Flamengo, em 2014 (Carlassara, 2021), do Super Bowl e o marketing esportivo (Pires, 2021), do patrocínio do Banco do Brasil e o voleibol brasileiro (Parolini, 2021) e do evento All Blacks Maori no Brasil (Marques, 2021).

Outro evento previsto para o biênio 2020/2021 foi o “Sport Talks”. A intenção era promover uma série de pequenas e inspiradoras palestras sobre gestão e marketing esportivo durante os intervalos de almoço dos estudantes do CEFID/UDESC. Assim como o Lab de Marketing, o projeto teve de ser adequado, passando ao formato de entrevistas on-line. As entrevistas foram conduzidas pelos bolsistas e estagiários do NEPEGEM, gravadas em áudio e vídeo e disponibilizadas no YouTube e Spotify como *podcasts*. Dentre os temas tratados estiveram “Gestão de Projetos Sociais Esportivos”, “Gestão de Clubes de Futebol do Interior” e “O papel das Atléticas na Gestão do Esporte”.

Com o sucesso das iniciativas em formato presencial, e a fim de não limitar as temáticas ao empreendedorismo na Educação Física e ao marketing esportivo, nos editais seguintes optou-se por submeter o programa do NEPEGEM com a proposta do Seminário de Formação de Gestores do Esporte – evento que teria por objetivo oferecer diferentes contextos e situações de aprendizagem profissional a pessoas interessadas em atuar na área da gestão do esporte, podendo contemplar temas diversos. Sendo assim, a primeira edição do seminário ocorreu em 2023, com a temática “Responsabilidade Social e Esporte”. O evento contou com a participação de importantes nomes da área, como Geraldo Campestrini e Andrei Kampff, além de representantes de organizações relevantes no cenário nacional, como o Grupo Guga Kuerten, Engie e Instituto Route Brasil. Dentre

os temas tratados estiveram “As responsabilidades de organizações esportivas”, “*Social ESG*” e “Direitos Humanos e Esporte” em diferentes formatos – palestras, mesa redonda e *workshops*.

No ano de 2024, o Seminário de Formação de Gestores do Esporte fez parte do Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte (CBGE), evento organizado pela Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP), enquanto um evento pré-CBGE. Em um formato diferente, a segunda edição do seminário foi nomeada “*INOVATHON – Maratona de Inovação em Gestão do Esporte*”. A proposta foi promover um jogo de gestão do esporte a estudantes de graduação e pós-graduação, desafiando-os a elaborarem, em equipes, uma solução inovadora para um problema real em aproximadamente 24 horas. O evento contou com a participação de 28 estudantes de nove universidades brasileiras, que tiveram de elaborar um modelo de negócio para a arena esportiva da cidade de Joinville/SC – cidade sede do evento –, a fim de torná-la atrativa para investidores privados, desonerando a Prefeitura de custos, mantendo o uso esportivo em prol do clube de futebol da cidade e as atividades da Secretaria Municipal de Esportes, além de fazer da arena um motivo de orgulho para a comunidade local. Para a elaboração das soluções, foram oferecidas quatro oficinas, além de momentos de mentoria com especialistas da área. Ao final, cada equipe realizou um *pitch* de três minutos para apresentar a sua solução para o desafio. O sucesso do *INOVATHON* foi reconhecido por palestrantes e participantes por meio de um formulário de avaliação, o que motivou a possibilidade da promoção de edições futuras neste formato.

Os eventos promovidos pelo NEPEGEM vêm se mostrando um importante meio para a divulgação dos conhecimentos da área, além de uma forma de trazer visibilidade ao núcleo, bem como ao campo da gestão do esporte – por vezes menos valorizado dentro do contexto dos cursos de graduação em Educação Física. Além disso, estes eventos, em formatos variados, contribuem na medida que ofertam contextos e situações de aprendizagem diversificados aos participantes, se diferenciando de contextos tradicionais (formais) de sala de aula. Assim, configuram uma importante iniciativa de ensino associada ao núcleo.

### Suporte a Organizações Esportivas

Além dos eventos promovidos, o NEPEGEM historicamente atuou junto a organizações esportivas. A partir dos registros das atividades anteriores ao período aqui descrito neste relato, verificou-se que a principal ação do núcleo se deu no suporte em gestão e marketing ao Avaí Futebol Clube – tradicional clube de futebol da cidade de Florianópolis. A fim de manter este contato com organizações esportivas e aproximar os acadêmicos a estes possíveis campos de trabalho, desde 2020 o NEPEGEM mantém um projeto chamado “Hub SC de Inovação no Esporte”. O referido projeto tem por objetivo conectar organizações esportivas a empresas e profissionais que oferecem produtos (soluções inovadoras) que atendam a demandas associadas à gestão da organização.

De maneira geral, o projeto consiste na criação de um espaço colaborativo, com o intuito de gerar uma relação multilateral com outros setores da sociedade, como instituições de



administração, de prática do esporte, empresas e outras instituições de ensino superior que desejam desenvolver o universo esportivo por meio de ações inovadoras. Demandas de organizações esportivas são continuamente coletadas a partir de um formulário on-line e, em paralelo à coleta de demandas, membros do NEPEGEM irão prospectar parceiros (empresas e profissionais) que possam possuir soluções para estas demandas. Nesses moldes, já foram executados três projetos, além do projeto piloto.

O primeiro projeto teve por objetivo auxiliar a Associação Surf sem Fronteiras (ASSF) na organização de diferentes elementos relacionados à gestão e marketing. A ASSF é uma ONG que oferece aulas de surf para pessoas com deficiência na praia da Barra da Lagoa, em Florianópolis. Apesar de estar em funcionamento desde 2016, necessitava de atualização de organograma, descrição de cargos e funções; elaboração de plano de marketing; e acesso a novas fontes de receita. A própria equipe do NEPEGEM atuou na resolução das demandas. Quanto à última, relativa à diversificação dos recursos, o grupo de trabalho realizou um levantamento das possibilidades de acesso a recursos públicos, indicando os Editais anuais para projetos de “Esporte Comunitário” da Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis como aqueles mais viáveis no curto prazo. Para tanto, articulou a obtenção da declaração da entidade como de Utilidade Pública (art. 40, inciso XII, do Decreto nº 21.966/2020) – necessária para inscrição no edital.

No segundo projeto, o NEPEGEM atendeu a uma demanda-problema da Confederação Brasileira de Desportos no Gelo (CBDG) – “Como fazer do processo de tomada de decisão de onde se investir o recurso da instituição, um processo baseado em dados?”, ou seja, estabelecer uma metodologia para coleta e análise de dados que subsidiassem o processo de tomada de decisão de onde (quais modalidades/atletas) investir os recursos da organização. Para tanto, o NEPEGEM estabeleceu uma parceria com o Programa de Educação Tutorial da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PET Engenharia de Produção). Cada uma das partes (NEPEGEM e PET Engenharia de Produção) ficou responsável por desenvolver uma parte do estudo.

O NEPEGEM baseou sua coleta de dados em uma adaptação do *Organizational Resources and First Order Capabilities* (ORFOC), instrumento proposto por Truyens e colaboradores (2014). O documento possui 12 dimensões, dentro das quais são avaliados indicadores em um contexto interno e externo à organização. Segundo os autores (Truyens et al., 2014), um bom desempenho nessas dimensões indica uma maior predisposição de um esporte obter sucesso em nível internacional. O questionário aplicado foi dividido em duas partes – a primeira contemplava as quatro primeiras dimensões, ligadas aos aspectos gerenciais e de governança da instituição, que são: 1) Apoio financeiro às entidades esportivas; 2) Apoio financeiro aos atletas; 3) Elementos políticos e de gestão da organização; e 4) Governança da organização. A segunda avaliava as outras oito dimensões, dizendo respeito às modalidades especificamente, são elas: 5) Participação de jovens na modalidade; 6) Identificação e desenvolvimento dos talentos esportivos e jovens atletas; 7) Apoio à carreira do atleta de alto rendimento; 8) Estrutura de treino e competição; 9) Formação

e qualificação dos treinadores; 10) Organização e participação em competições; 11) Apoio científico à modalidade e 12) Cultura da modalidade.

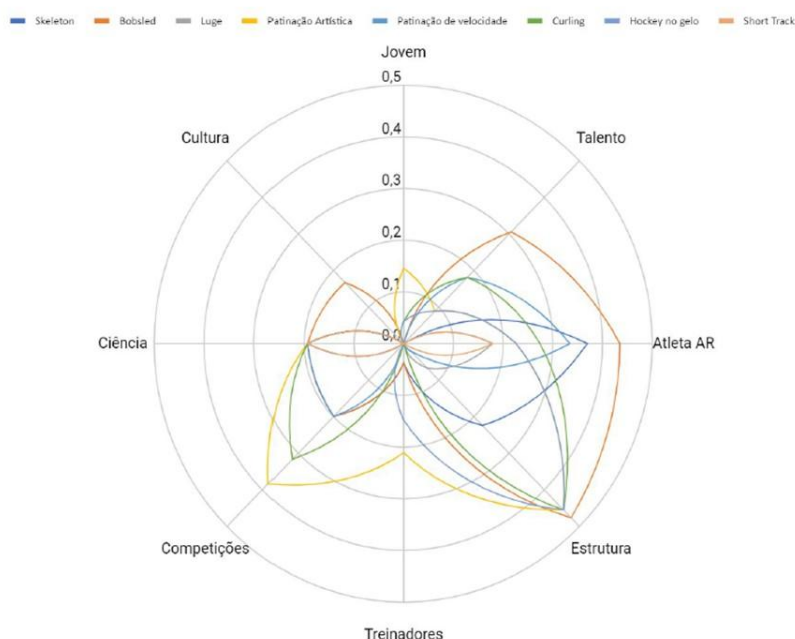


Figura 1: Resultados da análise das modalidades de gelo.

Em paralelo à análise realizada pelo NEPEGEM, a equipe do PET Engenharia de Produção desenvolveu uma solução em *Data Science* com base na coleta de dados de 289 atletas e 62 competições oficiais ao longo dos últimos 18 anos. É importante destacar que por conta de cada modalidade gerida pela CBDG ter a sua particularidade, foi necessário definir-se uma modalidade para estudo piloto. Foi então que, em virtude do destaque da atleta Nicole Silveira em competições internacionais, optou-se pela modalidade *Skeleton*. Através dessa solução de BI foi possível identificar o perfil do atleta de acordo com o seu desempenho – por exemplo, quantos anos tinha o atleta “Fulano” quando ganhou medalha de ouro nas Olimpíadas de Inverno de 2018. Além disso, pôde-se verificar a evolução dos resultados e parciais em campeonatos mundiais e Jogos Olímpicos, bem como verificar a evolução dos atletas, especificamente em comparação com a atleta Nicole Silveira. A entrega final não apontou uma modalidade a ser considerada para investimento, mas apresentou dados e interpretações que permitem os gestores desenvolverem planejamentos, planos e projetos, devidamente justificados, para o fomento de determinadas modalidades.

Por fim, o terceiro projeto do Hub SC de Inovação no Esporte foi junto ao Desterro Rugby Clube e, por consequência, teve o envolvimento direto da Confederação Brasileira de Rugby (CBRu). Inicialmente, a demanda submetida pelo Desterro Rugby Clube – clube de Florianópolis, três vezes campeão brasileiro – era relativa à captação de recursos para a participação da equipe masculina no Campeonato Brasileiro de Rugby. Realizadas as primeiras conversas, a fim de se compreender





Foram estruturados cinco encontros de formação. O primeiro, chamado de *Kick Off*, reuniu os participantes interessados para a apresentação dos objetivos e estrutura do projeto. O segundo encontro, *workshop* referente à área Estrutural, foi destinado à apresentação dos requisitos legais para a regularização de organizações esportivas. O terceiro encontro, *workshop* referente à área Operacional, tratou de elementos relacionados à gestão de projetos, contemplando desde a elaboração e redação, até a captação e prestação de contas. O quarto encontro, *workshop* referente à área Estratégica, abordou temas como planejamento estratégico, objetivos de longo prazo, utilização de indicadores de performance e análise ambiental. Por fim, no quinto encontro, de encerramento, foi realizada uma apresentação do panorama geral a respeito do que foi desenvolvido ao longo do projeto, além da proposta de criação da rede qualificada de governança para os clubes de rugby do sul do Brasil, sendo ali definido um conselho de ações para o estabelecimento das próximas atividades do grupo de representantes.

Os projetos realizados pelo Hub SC de Inovação no Esporte têm sido essenciais não apenas para o desenvolvimento de soluções inovadoras voltadas à gestão e marketing esportivo, mas também para a integração dos acadêmicos com o setor esportivo, proporcionando um aprendizado prático e multidisciplinar. A colaboração com organizações de diferentes áreas e a criação de soluções para problemas recorrentes das organizações esportivas são pilares que fortalecem a proposta do NEPEGEM, consolidando-o como um agente de transformação e inovação no cenário esportivo regional.

### Gestão Pública do Esporte em Santa Catarina

Desde 2020 o NEPEGEM tem feito parte do programa Gestão do Esporte nos Estados e Municípios (GEEM), desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), sendo o braço catarinense no suporte e articulação para as coletas de dados. O GEEM “visa apoiar as organizações esportivas nos níveis estadual e municipal, auxiliando no planejamento, no treinamento de pessoal e na realização de avaliações de programas para avaliar a eficácia de suas políticas” (Mezzadri et al., 2023, p. 22). A coleta de dados foi sistematizada a partir da colaboração entre IPIE, NEPEGEM e Fundação Catarinense de Esporte (FESPORTE) – fundação vinculada ao Gabinete do Governador; entidade responsável pela gestão do esporte a nível estadual em Santa Catarina.

A coleta de dados é realizada a partir de um instrumento validado (Mezzadri et al., 2020), composto por seis áreas: (1) Dados da Entidade; (2) Governança; (3) Recursos Humanos; (4) Políticas para o Esporte; (5) Instalações; e (6) Cultura Esportiva (Mezzadri et al., 2020; 2023). Este instrumento deve ser preenchido por um gestor municipal, o qual deve estar cadastrado na plataforma do GEEM, com login e senha para resposta. Neste sentido, foram realizadas duas capacitações para preenchimento do instrumento – uma presencial, na FESPORTE, e outra on-line. Até o momento, 57,97% dos dados de municípios catarinenses foram preenchidos, com 171 dos 295

municípios cadastrados. Alguns fatores apontados por Furtado, de Souza e Mezzadri (2024, p. 6) para a reduzida adesão na resposta ao instrumento são “falta de recursos humanos disponíveis para alocar tempo na participação do estudo, alta rotatividade dos cargos de liderança na gestão nas entidades, escassez de dados disponíveis para responder aos elementos constantes na pesquisa”. Apesar disso, com base nos dados obtidos, já foram realizados dois estudos, sendo um artigo (Furtado, de Souza & Mezzadri, 2024) e um Trabalho de Conclusão de Curso (Santos, 2024).

É crescente a demanda por informações e diagnósticos que possibilitem uma atuação mais eficaz do poder público e de outras entidades na promoção e no desenvolvimento do esporte, tornando-se evidente a necessidade de se ampliar a coleta e análise de dados, visto que, de maneira geral, os governos federal, estaduais e municipais ainda carecem de informações detalhadas sobre essas questões (Furtado, de Souza & Mezzadri, 2024). Ainda que muitos sejam os desafios neste tipo de iniciativa, a colaboração entre os grupos de pesquisa e as entidades esportivas públicas estaduais parece ser fundamental para identificação e mensuração de indicadores que possam contribuir no desenvolvimento de políticas públicas para o esporte nos municípios brasileiros, considerando, especialmente, as responsabilidades de cada ente federativo previstas na nova Lei Geral do Esporte (Brasil, 2023).

## Responsabilidade Social e Esporte

O tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) associada ao esporte, possui um corpo de conhecimento bastante consolidado internacionalmente (Smith & Westerbeek, 2007; Babiak & Wolfe, 2009; Paramio-Salcines, Babiak & Walters, 2016; Breithbarth et al., 2015; Walzel, Robertson & Anagnostopoulos, 2018). Contudo, no Brasil a produção ainda é incipiente – apesar de, na prática, muitas organizações implementarem práticas associadas. No contexto do NEPEGEM, o interesse pelo tema se desenvolveu de maneira espontânea, a partir de discussões dos acadêmicos, em reuniões de trabalho, acerca de temas que permeiam a RSC, como racismo, igualdade de gênero, doping e manipulação de resultados. Dado o interesse, uma série de ações foram sendo desenvolvidas ao longo dos últimos anos, até que a RSC passou a se tornar parte da identidade do núcleo.

No ano de 2022, foi criado um grupo de estudos sobre RSC e esporte. As reuniões on-line se davam quinzenalmente, com a participação aberta a qualquer pessoa interessada. Tivemos a participação de pessoas de aproximadamente 10 universidades diferentes, sendo três universidades internacionais. As reuniões eram baseadas na leitura de artigos científicos sobre o tema, para posterior discussão sobre as possíveis relações com a prática – afinal, nem todos os participantes possuíam interesses acadêmicos. Os debates realizados inicialmente no grupo estudos vieram a dar origem a um artigo teórico. Essas discussões eram bastante centradas nas definições conceituais e operacionais de RSC, suas relações com os conceitos de governança, sustentabilidade e ESG, além da aplicação destes conceitos no contexto do esporte, em especial a organizações esportivas com

fins não econômicos (sem fins lucrativos). O artigo realiza uma adaptação do modelo de RSC proposto por Carroll (1979, 1991) – modelo mais popular de RSC – para organizações esportivas sem fins lucrativos e está em processo de revisão por pares.

Em 2023, como um desdobramento inicial desta iniciativa do grupo de estudos, o NEPEGEM promoveu o evento 1º Seminário de Formação de Gestores do Esporte – Responsabilidade Social e Esporte, descrito anteriormente. Este evento serviu para aproximar a comunidade acadêmica da temática em questão e de boas práticas de Responsabilidade Social, por meio de palestras e *workshops* com pessoas e instituições que promovam esse tipo de prática. Ao final do evento foi anunciado o estabelecimento do Observatório da Responsabilidade Social no Esporte.

O Observatório da Responsabilidade Social no Esporte foi criado com a missão de fomentar ações de responsabilidade social e a adoção de práticas sustentáveis através da divulgação de informações e do estabelecimento de indicadores de avaliação do impacto social. O objetivo do projeto é mapear, observar e acompanhar ações de responsabilidade social associadas ao esporte no Brasil, produzindo relatórios periódicos. Considerando esta ação de extensão enquanto uma ação de longo prazo, neste primeiro momento o NEPEGEM está realizando a etapa de mapeamento de ações de RSC de organizações inseridas na indústria do esporte. Este mapeamento é realizado a partir de uma busca nos sites oficiais das entidades. Sendo assim, é importante destacar que só podemos entender os resultados enquanto ações comunicadas por meio deste canal.

Até o fim de 2024 foram analisadas 274 organizações esportivas brasileiras, subdivididas nas seguintes categorias: Federações, Confederações, Clubes formadores de atletas, Fundações/Institutos e o Comitê Olímpico do Brasil. Foram identificadas e cadastradas 269 ações de RSC, promovidas por 75 organizações. Por outro lado, identificou-se que 199 organizações não possuem ou não divulgam suas ações em seus sites oficiais. Ao analisar por categorias, observou-se que todas as Fundações/Institutos; 47,1% das Confederações; 38% dos Clubes formadores de atletas; e 12,5% das Federações promovem ações de RSC. O tema de maior frequência identificado foi Mobilização Social, seguido de Educação, Inclusão Social por meio do Esporte (27; 10,3%) e Antidoping (21; 8%). Ainda foram coletadas informações a respeito dos *stakeholders* impactados, do monitoramento, do suporte e da comunicação das ações. As coletas mais atuais estão orientadas a organizações privadas com fins lucrativos – redes de academias, empresas produtoras de materiais esportivos, varejistas de artigos esportivos, entre outras.

Com o banco de dados atual, uma série de trabalhos já foram desenvolvidos e apresentados em congressos, a partir de recortes, seja por tipo de organização esportiva – Confederações (Quadrado et al., 2024) e Clubes Formadores (Knies et al., 2024) –, seja por tema das ações – Mobilização Social (Knies et al., 2025) e Inclusão Social por meio do Esporte (Nozari et al., 2025). A etapa seguinte a essa coleta e análise de dados deverá se dar através de aproximações com organizações esportivas de interesse, a fim de se acompanhar e monitorar as atividades desenvolvidas.

Outra série de estudos desenvolvida tendo como tema central a RSC no esporte é uma dissertação de mestrado sobre os fatores organizacionais determinantes para a implementação de RSC em clubes de futebol brasileiros. Trata-se de um estudo em duas fases, nas quais a autora, primeiramente, realiza um levantamento das ações divulgadas nos sites dos clubes das séries A, B, C e D do Campeonato Brasileiro de Futebol Masculino – semelhante à coleta realizada no Observatório da Responsabilidade Social no Esporte –, seguida de uma segunda etapa na qual um questionário é respondido por gestores dos clubes. Este questionário é composto por uma seção de caracterização do clube e do gestor, seguida de uma seção para identificação do nível de maturidade do clube em termos de implementação de RSC e, por fim, uma série de questões referentes a fatores organizacionais que podem afetar a implementação de RSC – Conhecimento sobre RSC, Porte da Entidade, Profissionalização, Sustentabilidade Financeira, Capacidade de Inovação.

Uma última iniciativa, ainda em desenvolvimento, trata da RSC associada ao comportamento do consumidor – mais especificamente da mensuração do impacto das ações de RSC sobre as atitudes de compras de torcedores esportivos. Para tanto, estão sendo realizados os processos de tradução, adaptação transcultural e validação de conteúdo da *Consumer Attitudes toward Responsible Entities in Sport* (CARES) (Walker & Heere, 2011). As etapas iniciais destes processos de validação foram apresentadas por Nozari e colaboradores (2025). Após validação, a escala será aplicada a torcedores de clubes de futebol brasileiros.

A RSC tem se mostrado um tema de grande relevância tanto na produção científica quanto na aplicação prática. Ela tem viabilizado o desenvolvimento de estudos e iniciativas que abrangem a perspectiva organizacional, a visão dos *stakeholders* e a análise das próprias ações implementadas. Além disso, essas iniciativas estão alinhadas ao tripé universitário – ensino, pesquisa e extensão –, com efetivo envolvimento dos acadêmicos em seu desenvolvimento.

### Recursos humanos para a integração entre extensão e pesquisa

Atualmente o NEPEGEM conta três bolsas de 20 horas cada, sendo duas bolsas de extensão e uma de iniciação científica. Além dos três bolsistas, a equipe é composta por uma mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano (PPGCMH/UDESC), estudantes voluntários e estagiários. Ainda, a partir da descrição das atividades desenvolvidas, fica evidente a integração entre extensão e pesquisa. A fim de consolidar este vínculo, no ano de 2023 foi fundado o Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento e Gestão do Esporte (DGEsp). O DGEsp conta com a participação de professores doutores da UDESC e de outras instituições, não se limitando ao estudo da Gestão do Esporte, mas expandindo os horizontes da pesquisa sobre o desenvolvimento do esporte também para linhas de pesquisa associadas à Pedagogia do Esporte, Desempenho no Esporte, Formação de Treinadores e Psicologia.

O atual projeto desenvolvido pelo grupo é intitulado Gestão Pedagógica para a Formação Esportiva, que possui como objetivo dar suporte a entidades esportivas na análise, elaboração,

implementação e avaliação de competições em nível de formação esportiva. O projeto é constituído por três etapas, sendo a primeira a realização de um grupo focal com especialistas de determinada modalidade (treinadores, gestores, pesquisadores etc.), para discussão dos atuais objetivos e estruturação de competições esportivas, bem como possíveis adequações estruturais e funcionais e suas possíveis consequências/benefícios para os praticantes.

A segunda etapa consiste na coleta de variáveis de Motivação à Competitividade no Esporte (Balbinotti et al., 2011), Ansiedade no Esporte (Silva-Rocha & Osório, 2017) e Orientação Multidimensional do Fair Play (Andaki Junior & Salles, 2018) com crianças de 10 a 14 anos ao final de uma etapa competitiva formal promovida pela Federação estadual da referida modalidade. Por fim, a terceira etapa conta com a realização de uma competição para as mesmas equipes participantes da segunda etapa, com adequações estruturais e funcionais (selecionadas a partir do grupo focal). Ao final da terceira etapa, realiza-se uma segunda coleta de dados utilizando-se dos mesmos instrumentos. O primeiro grupo focal já foi realizado e resultou em um Trabalho de Conclusão de Curso, com foco na modalidade do futebol. No momento atual, o grupo dedica-se no contato com a Federação Catarinense de Futebol para mapear os eventos disponíveis para a primeira coleta de dados.

A busca por intersecções entre essas diversas linhas de pesquisa representa um desafio importante. A necessidade de articulação entre diferentes abordagens teóricas e metodológicas exige um esforço contínuo de diálogo entre os pesquisadores, garantindo que as especificidades de cada área sejam respeitadas enquanto se constrói uma visão integrada do desenvolvimento e da gestão do esporte. Além disso, a aplicação prática dos conhecimentos gerados demanda estratégias eficazes de transferência de conhecimento para a comunidade esportiva, buscando impacto real nas políticas, na formação profissional e no desempenho das organizações e atletas. Dessa forma, a consolidação do DGEsp depende não apenas da ampliação de sua rede de pesquisadores, mas também da criação de mecanismos que facilitem a colaboração interdisciplinar e fortaleçam a relação entre pesquisa e prática no esporte.

### Projeções para o futuro

Os últimos seis anos foram marcados pela retomada de projetos em andamento e consolidação de novas ações, sendo as duas principais (Observatório da Responsabilidade Social no Esporte e Gestão Pedagógica para a Formação Esportiva) ainda em etapas iniciais, o que apresenta um potencial para captação de recursos internos (novas bolsas de IC e extensão) e externos (via agências de fomento), além de novas produções científicas de qualidade.

É importante destacar o recente credenciamento do coordenador do grupo ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano do CEFID/UEDESC e sua consequente abertura de vagas para novos mestrandos e doutorandos. O aumento do número de participantes no NEPEGEM previsto para o ano de 2025, especialmente vinculados a projetos de dissertação e tese,



representam a possibilidade de consolidação de novas linhas de pesquisa para o grupo, além de fortalecer os vínculos entre os acadêmicos.

### Considerações finais

Este relato apresenta um panorama geral das ações desenvolvidas pelo Núcleo de Estudos em Gestão e Marketing Esportivo (NEPEGEM) – programa de extensão universitária vinculado à Universidade do Estado de Santa Catarina – e suas relações com o ensino e a pesquisa. Apesar de ser uma iniciativa com mais de 20 anos, passou por uma reestruturação recente, tendo nos últimos seis anos uma nova coordenação geral, o que exigiu a adequação aos projetos do grupo já em andamento, além da busca por novos integrantes entre os acadêmicos dos cursos de Educação Física do CEFID/UDESC.

Apesar da coordenação recente e do período desafiador vivido durante a pandemia de Covid-19, o NEPEGEM se consolida cada vez mais como um grupo importante para a Gestão do Esporte no cenário nacional, visto a crescente participação em congressos científicos e divulgação dos trabalhos desenvolvidos, bem como o engajamento dos estudantes na construção de novos projetos e parcerias.

### Agradecimentos

Agradecemos a todos os estudantes, professores e técnicos que fizeram e fazem parte do NEPEGEM ao longo desses 22 anos.

### Referências Bibliográficas

- Andaki Junior, R., & Salles, J. G. C. (2018). Tradução e adaptação transcultural do questionário “The multidimensional sportpersonship scale (MSOS-25)”. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 32(1), 121-129.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23, 717-742.
- Balbinotti, M. A. A., Barbosa, M. L. L., Saldanha, R. P., & Balbinotti, C. A. A. (2011). Estudos fatoriais e de consistência interna de Escala Balbinotti de Motivos à Competitividade no Esporte (EBMCE-18). *Motriz*, 17(2), 318-327.
- Borba, A. L. S. (2021). Probiótica: reposicionamento estratégico de um gigante do mercado de suplementos alimentares. In *Lab de Marketing Esportivo: Teoria e Prática* (pp. 5-11).
- Brasil. (2023). Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. Presidência da República.

- Breithbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Van Eekeren, F. (2015). Corporate Social Responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stand behind!". *Corporate Governance*, 15(2), 254-273.
- Carlassara, E. O. C. (2021). Flamengo: "do Rio para o Mundo". In *Lab de Marketing Esportivo: Teoria e Prática* (pp. 12-18).
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Furtado, S., Piggin, J., Gonçalves, G. H. T., & Mezzadri, F. (2022). The modernization process in Brazilian National Olympic Federations. *Journal of Global Sport Management*, 9(3), 485-508.
- Furtado, S., Souza, J. V. M., & Mezzadri, F. M. (2024). Sport management at the municipalities of the state of Santa Catarina: an outlook of the structure of its governance and public policies. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 9(1), 1-11.
- Gonçalves, G. H. T., Borba, A. L. S., Carlassara, E. O. C., Pires, P. C., Parolini, P. L. L., & Marques, I. (2021). *Lab de Marketing Esportivo: Teoria e Prática*.
- Knies, B. E., Beirith, M. K., Nozari, G. J., Rosa, L. G., & Gonçalves, G. H. T. (2025). Ações de mobilização social em organizações esportivas brasileiras. *Anais do XX Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Knies, B. E., Rosa, L. G., Beirith, M. K., Quadrado, F. R., & Gonçalves, G. H. T. (2024). Responsabilidade Social em clubes formadores de atletas. *Anais do 15º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte*. Joinville: Associação Brasileira de Gestão do Esporte.
- Marques, I. (2021). All Blacks Maori no Brasil. In *Lab de Marketing Esportivo: Teoria e Prática* (pp. 32-38).
- Mezzadri, F. M., Bavaresco, G., Souza, J. V. M., Zamboni, K. J., & Leite, M. O. (2024). Explorando as Fronteiras da Inteligência Esportiva: uma análise do Instituto de Pesquisa em Inteligência Esportiva. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 7(1), 11-30.
- Mezzadri, F. M., Lise, N. S., Maoski, A. P. C. B., Castro, S. B. E., Starepravo, F. A., & Santos, T. O. (2020). Gestão do esporte nos estados e municípios (GEEM): apresentação de uma ferramenta voltada à Inteligência Esportiva no Brasil. *Research, Society and Development*, 9(10), 1-27.
- Nozari, G. J., Knies, B. E., Beirith, M. K., Rosa, L. G., & Gonçalves, G. H. T. (2025). Adaptação transcultural e validação da escala "Consumer attitudes toward responsible entities in sport (CARES)" para o português brasileiro. *Anais do XX Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.
- Nozari, G. J., Knies, B. E., Rosa, L. G., Beirith, M. K., & Gonçalves, G. H. T. (2025). Inclusão social por meio do esporte em organizações esportivas brasileiras. *Anais do VI Seminário Internacional de Gestão e Política para o Esporte*. Curitiba: Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva.

- Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2016). *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. London and New York: Routledge.
- Parolini, P. L. L. (2021). Patrocínio Esportivo: o case Banco do Brasil e voleibol. In *Lab de Marketing Esportivo: Teoria e Prática* (pp. 25-31).
- Pires, P. C. (2021). O fenômeno do Super Bowl no Marketing Esportivo. In *Lab de Marketing Esportivo: Teoria e Prática* (pp. 19-24).
- Quadrado, F. R., Knies, B. E., Rosa, L. G., Beirith, M. K., & Gonçalves, G. H. T. (2024). Responsabilidade Social em Confederações esportivas brasileiras. *Anais do 15º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte*. Joinville: Associação Brasileira de Gestão do Esporte.
- Quinaud, R. T., Farias, G. O., & Nascimento, J. V. (2018). Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)formação dos cursos de bacharelado em Educação Física do Brasil. *Movimento*, 24(4), 1111-1124.
- Santos, J. V. (2024). *Políticas Públicas e Cultura Esportiva: a gestão do esporte em municípios catarinenses*. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro de Ciências da Saúde e do Esporte. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.
- Silva-Rocha, V. V., & Osório, F. L. (2017). Cross-cultural adaptation of the Sport Anxiety Scale-2 (SAS-2) for the Brazilian context. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 39(3), 202-206.
- Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletes. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 459-489.
- UDESC. (2023). Edital 01/2023 – Programa de apoio à extensão universitária (PAEX) e programa de incentivo à creditação da extensão universitária - PAEX-PROCEU/UDESC.
- Walker, M., & Heere, B. (2010). Consumer Attitudes toward Responsible Entities in Sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153–166.
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports Organizations: an integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.

Recebido em: junho 2025

Aprovado em: novembro 2025

---

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

---