



211

Traçando um Fair Play: Análise por meio do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) aplicado às Confederações Olímpicas Brasileiras

Aluno Mestrado/MSc. Student Izabela Maria de Azevedo, Aluno Doutorado/Ph.D. Student Fábio Minatto [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. José Alonso Borba [ORCID iD](#)

UFSC, Florianópolis, SC, Brazil

Aluno Mestrado/MSc. Student Izabela Maria de Azevedo

Programa de Pós-Graduação/Course Programa de Pós Graduação em Contabilidade

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Fábio Minatto

[0000-0003-4004-4086](#) **Programa de Pós-Graduação/Course** Programa de Pós Graduação em Contabilidade

Doutor/Ph.D. José Alonso Borba

[0000-0001-6068-342X](#) **Programa de Pós-Graduação/Course** Programa de Pós Graduação em Contabilidade

Resumo/Abstract

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas. Justifica-se o estudo a necessidade de melhorias relacionadas à governança nas entidades esportivas, os estudos relevam uma preocupação em relação à governança nos esportes, devido a escândalos recorrentes, práticas corruptivas e falta de transparência. Os estudos envolvendo governança esportiva, voltam-se para a teoria dos *stakeholders*, e examinam as organizações e a interação e influência das partes interessadas, tais como patrocinadores, mídia, colaboradores, sociedade e outros. A pesquisa é do tipo aplicada, quantitativa, descritiva, e foi realizada um levantamento documental do período de 2017 a 2022, através do *check-list* proposto para o Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) nos *websites* oficiais da amostra do estudo, composta por 34 confederações olímpicas brasileiras e do COB. O IGEE é composto por 66 questões, distribuídas em cinco dimensões: transparência organizacional (TO), relatório contábil-financeiro (TR), democracia (RD), controle e integridade (CI) e solidariedade (S). As organizações divulgaram em média 64% dos itens do IGEE, os achados indicam a necessidade de melhorias nas divulgações de informações estratégicas e publicação e desenvolvimento de projetos sociais. Evidenciou-se a predominância de homens em cargos de gestão, e a longa permanência de presidentes em algumas confederações é um ponto que requer atenção. As contribuições estão relacionadas à elaboração de um indicador específico para entidades esportivas.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Contabilidade e Setor Público (CSP) / Accounting and Public Sector



Traçando um *Fair Play*: Análise por meio do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) aplicado às Confederações Olímpicas Brasileiras

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas. Justifica-se o estudo a necessidade de melhorias relacionadas a governança nas entidades esportivas, estudos relevam uma preocupação em relação a governança nos esportes, devido a escândalos recorrentes, práticas corruptivas e falta de transparência. Os estudos envolvendo governança esportiva, voltam-se para a teoria dos *stakeholders*, e examina as organizações e a interação e influência das partes interessadas, tais como patrocinadores, mídia, colaboradores, sociedade e outros. A pesquisa é do tipo aplicada, quantitativa, descritiva, e foi realizado um levantamento documental do período de 2017 a 2022, através do *check-list* proposto para o Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) nos *websites* oficiais da amostra do estudo, composta por 34 confederações olímpicas brasileiras e do COB. O IGEE é composto por 66 questões, distribuídas em cinco dimensões: transparência organizacional (TO), relatórios contábeis-financeiros (TR), democracia (RD), controle e integridade (CI) e solidariedade(S). As organizações divulgaram em média 64% dos itens do IGEE, os achados indicam a necessidade de melhorias nas divulgações de informações estratégicas e publicação e desenvolvimento de projetos sociais. Evidenciou-se a predominância de homens em cargos de gestão, e a longa permanência de presidentes em algumas confederações é um ponto que requer atenção. As contribuições são relacionadas a elaboração de um indicador específico para entidades esportivas.

Palavras-chave: Confederações; Governança no Esporte; Indicador de Governança no Esporte.

1 INTRODUÇÃO

A tradução literal da expressão inglesa *flair play* significa “jogo limpo”, é um conceito que se relaciona com a ética e a integridade nos esportes. Pode-se associar esse termo com o conceito de espírito esportivo, comportamento voluntário de respeito mútuo e espírito de justiça (Santos, 2005; Silva & Guterman, 2015).

No Brasil, mais que um termo, é também definido por regulação, o art. 187 da Lei nº 14.597 (2023) retrata de forma explícita, “As organizações esportivas promoverão a prática esportiva com base em padrões éticos e morais que garantam o *fair play* ou jogo limpo nas competições”. A regulação também dispõe sobre o *fair play* financeiro, e prevê regras e sanções aplicáveis as organizações esportivas.

É um termo que enfatiza a importância de promover um ambiente justo no esporte, em todas as esferas, com a aplicação de padrões éticos e sociais, para os atletas, árbitros, torcedores, gestores, e demais envolvidos. As organizações esportivas devem promover a prática esportiva de maneira responsável, visando o equilíbrio e transparência dos recursos financeiros. Essa base jurídica fortalece a importância da integridade e justiça, e da gestão transparente no Brasil.

Porém, os desafios no ambiente esportivos estão são muitos, a influência econômica e social desse segmento demanda uma análise aprofundada de suas estruturas de gestão e governança. As organizações esportivas estão inseridas em um ambiente complexo, envolvendo *stakeholders*, como a mídia, patrocinadores, agentes, jogadores, investidores, e afins, o que torna esse meio complexo. Escândalos éticos abalaram o mundo do esporte, e justamente por isso, há uma necessidade crescente de melhorias na gestão e um apelo persistente por boa governança (Geeraert & van Eekeren, 2021; Henry & Lee, 2004).



No Brasil, as confederações são as organizações que estão à frente do esporte a nível nacional, e representam as federações estaduais. Elas são vinculadas ao COB, e suas fontes principais de subsídio são recursos públicos. Tais organizações devem ser modelos de gestão e transparência, e os recorrentes casos de corrupção nas confederações olímpicas brasileiras, reforçam a necessidade de melhorias na governança destas organizações.

Casos como do ex-presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que em 23 anos no comando, colecionou polêmicas e denúncias de ilegalidades entre os anos de 1989 a 2012 (CNN Brasil, 2020). Escândalos envolvendo corrupção e uso indevido de recursos públicos nas confederações de tênis, e de vôlei, caso que fez com que os jogadores na época entrassem em quadra com nariz de palhaço. Os responsáveis foram acusados de desviar 30 milhões de reais (Isto é, 2014).

A Confederação Brasileira de Taekwondo (CBTKD) foi destaque nas Olimpíada Rio 2016, porém o presidente da época foi afastado, por um esquema de desvio de verbas públicas que deveriam ser destinadas aos atletas. Caso ocorreu por meio de licitação de compras de materiais (Globo Esporte, 2017).

Uma pesquisa realizada pelo *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS) mostra que a principal falha no Brasil não está na falta de recursos investidos, mas sim na forma como são aplicados. Há problemas na forma como os recursos são gastos, e precisam ser desenvolvidos. Segundo esse mesmo estudo, o Brasil apresenta os piores índices de governança e estrutura administrativa nas organizações esportivas, alertando que alguns processos ligados ao COB são vistos como antidemocráticos (Observatório do Esporte, 2019).

Nos últimos anos, o Brasil foi sede de eventos esportivos importantes: em 2007, os jogos Pan-Americanos, em 2011, os jogos Mundiais Militares, em 2013, a Copa das Confederações, em 2014, a Copa do Mundo de Futebol e em 2016, os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos (Mazzei & Rocco Júnior, 2017). Após essa sequência de importantes eventos esportivos entre 2007 a 2016 foi exposta uma situação de instabilidade e falta de estrutura nas entidades de administração de desporto, como as confederações, principalmente ao que versa as práticas de governança (Fender, 2022).

A organização de grandes eventos esportivos traz uma expectativa de melhorias, principalmente relacionadas a infraestrutura e estruturas organizacionais relacionadas. O que de fato aconteceu no Brasil, entretanto não foi o suficiente, ainda constata-se ausência de gestão profissional no esporte, ética, falta de visão estratégica e irresponsabilidade (Mazzei & Rocco Júnior, 2017).

A compreensão de tais questões é fundamental para verificar a importância da governança nas organizações esportivas, diante disso o presente estudo examina preocupações em relação a governança em entidades esportivas, e tem por objetivo analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA EM ENTIDADES ESPORTIVAS

A governança nos esportes está relacionada com a formulação de políticas para orientar quanto ao exercício do poder e autoridade nestas organizações, incluindo elegibilidade e poder regulatório, dentro do escopo local, nacional ou internacional. Para gerir algo relacionado ao esporte é necessário conhecimento sobre a área, adquirido de forma prática e teórica (Hums & MacLean, 2017; Mazzei & Rocco Júnior, 2017).



Henry e Lee (2004) definiram a governança nos esportes com base em três dimensões inter-relacionadas: organizacionais, sistêmicas e políticas, e cada um desses três tipos de governança implicam em desafios a gestão dos esportes, exigindo flexibilidade e um leque de habilidades e competências aos gestores do desporto.

Para aplicar governança no contexto esportivo é importante compreender como o sistema esportivo é dirigido e controlado, considerando que a governança tem seu conceito central no poder, é primordial compreender onde está o poder dentro das organizações e sistemas esportivos (Dowling et al., 2018).

Um modelo integrado sobre governança no esporte desenvolvido por Ferkins et al. (2005) mostra fatores específicos para o esporte. Os autores comentam que os componentes relacionados ao ambiente da governança no meio esportivo, são determinados por profissionalização e burocratização, com influências macros, como o perfil do público, a mídia, regulações, demais *stakeholders*, e estruturas nacionais. E influências micros, relacionadas a fontes de financiamento, atratividade do programa, apoio do pessoal remunerado, apelo voluntário.

Diante dessas perspectivas visa-se o apelo aos temas de governança, com liderança compartilhada, motivação, funções e estrutura do conselho. Nesse aspecto percebe-se a influência dos conselhos na dinâmica da governança esportiva, é necessário que os membros tenham influência, clareza nas funções, coesão e capacidade em contribuir.

A capacidade de governar e do desenvolvimento estratégico dessas organizações, está diretamente relacionada a atividades de planejamento, atuação da gestão, responsabilidade, gestão financeira, de riscos, políticas e monitoramento, correta alocação de recursos, e a boa conduta dos conselhos e da gestão, com frequência em reuniões.

Os componentes do governança de Ferkins et al. (2005) se relacionam com aspectos das dimensões de governança: transparência organizacional, relatórios contábeis e financeiros, representação democrática, controle e integridade e aspectos sociais. Variáveis que estão relacionadas com a busca de boa estrutura de governança.

Essa dinâmica ambiental e seus fatores, geram influência no contexto, exigindo mais profissionalização e burocratização, desta forma, a interação dos fatores ambientais levam a resultados positivos no desenvolvimento e resultados de governança (Ferkins et al., 2005).

Ressalta-se que ainda que uniformes, as estruturas das organizações esportivas podem ser distintas, a depender do país em que se situa, estrutura institucional, variáveis legais, e afins. Hums e MacLean (2017) relatam que as estruturas de governança, embora semelhantes, não são universalmente iguais, a estrutura da América do Norte, por exemplo, distingue-se da estrutura de governança dos esportes da Europa. Outro exemplo, são as regras e regulamentos que regem o esporte nos Estados Unidos são diferentes do regulamento canadense, até mesmo o papel do governo de um país sobre o esporte difere.

Parent et al. (2021) relatam que os estudos envolvendo governança esportiva comumente se voltam para a Teoria dos *Stakeholders* e examinam a organização e as partes interessadas e a interação entre elas. A teoria dos *Stakeholders* ou também conhecida como teoria das partes interessadas, encontra-se na obra de Freeman (1984). Possui suas origens na sociologia, administração de conflitos e comportamento organizacional e defende o tratamento justo entre todas as partes interessadas (Boaventura et al., 2009; Harrison et al., 2015).

As partes interessadas são os indivíduos, organizações, grupos que possuem interesse nos processos e resultados da organização, e também de quem a organização depende para atingir seus objetivos. É uma teoria prática, pois todas as empresas precisam gerenciar suas partes interessadas, e tornou-se um importante instrumento sobre conscientização da responsabilidade corporativa (Fassin, 2010; Freeman, 1984; Harrison et al., 2015).



Diante da teoria dos *stakeholders*, todas as decisões de gestão devem considerar o interesse dessas partes. É uma teoria de gestão, baseada no tratamento moral dos *stakeholders* (Harrison et al., 2015). Nas organizações esportivas, as partes interessadas podem ser todos aqueles que possuem interesse em seu resultado na organização, tais como: COB, sociedade, colaboradores, projetos sociais, clubes, federações, mídia, patrocinadores, atletas, treinadores, árbitros, ministério do esporte, e afins.

A colaboração e envolvimento das partes beneficiam a sustentabilidade da organização esportiva, ao adotar estratégias de gestão a organização esportiva tende a possuir um desempenho superior e colaboração para um ambiente mais transparente.

Achados do estudo realizado por Ribeiro & Costa (2017) sobre a influência dos *stakeholders* na governança em organizações esportivas, relatam que as partes interessadas influenciam positivamente na governança dessas organizações, em especial os agentes internos, por estarem preponderantemente ativos na instituição.

A relação com as partes interessadas direciona a um maior foco na governança e na gestão das entidades esportivas. A forma como uma organização conduz suas operações diárias é um indicador de compromisso ético, transparência e reputação pública (O'Boyle, 2012).

Nas organizações esportivas, os aspectos das partes interessadas impactam a estrutura, como por exemplo, a composição do conselho, a direção estratégica, uma vez que as partes interessadas podem ser membros desses órgãos, ou seja, a gestão de uma entidade esportiva é ainda mais difícil pois há a necessidade de satisfazer todos os envolvidos (Parent et al., 2021).

A relevância da boa governança em entidades esportivas não deve ser minimizada, pois o que é prezado, a logo prazo, é a sustentabilidade econômica destas organizações, e meios para conduzir e garantir, um ambiente tão complexo, os governos, por muitas vezes, concedem a indústria do esporte tratamento especial, isenções, isto porque é um mundo atraente para os políticos (Geeraert et al., 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E PERÍODO

As fontes de documentos foram as disponibilizadas nos *websites*, tais como estatutos, organogramas, relatórios contábeis-financeiros, gestão estatutária, projetos sociais e afins. O recorte temporal para os relatórios contábeis-financeiros foi de 5 anos, de 2017 a 2022, com exceção da publicação do orçamento, visto que no período da coleta de dados já seria necessária a publicação do ano corrente, e das informações referente concessão de benefícios a membros do conselho, por limitação de informação. A coleta de dados foi realizada entre janeiro a março de 2023.

As informações coletadas foram tabuladas e analisadas em planilha de *excel* conforme o *check-list* proposto pelo IGEE. O IGEE foi elaborado com critérios de pesos por dimensões de governança, e será evidenciado através de um *ranking* das organizações com maior nível de governança para a menor.

As confederações brasileiras listadas no *website* da COB, totalizam 52. O COB como entidade esportiva, é regido por seu estatuto e delibera suas questões em assembleia, para a seleção da amostra foram consideradas as 34 confederações olímpicas, afiliadas com direito a voto em assembleia, diferentemente das demais entidades vinculadas e reconhecidas, que não representam força de voto.



A amostra do estudo totaliza 34 confederações Olímpicas Brasileiras e, em conjunto o COB, como instituição reguladora das entidades esportivas no Brasil deve ser questionada em igual teor sobre suas demandas organizacionais.

Tabela 1 - Amostra

Sigla	Confederação
ABEE	Associação Brasileira de Escalada Esportiva
CBAT	Confederação Brasileira de Atletismo
CBBd	Confederação Brasileira de Badminton
CBB	Confederação Brasileira de Basketball
CBBoxe	Confederação Brasileira de Boxe
CBCa	Confederação Brasileira de Canoagem
CBC	Confederação Brasileira de Ciclismo
CBDa	Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos
CBDN	Confederação Brasileira de Desportos na Neve
CBDG	Confederação Brasileira de Desportos no Gelo
CBE	Confederação Brasileira de Esgrima
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CBG	Confederação Brasileira de Ginástica
CBGolfe	Confederação Brasileira de Golfe
CBHb	Confederação Brasileira de Handebol
CBH	Confederação Brasileira de Hipismo
CBHG	Confederação Brasileira de Hóquei sobre Grama
CBJ	Confederação Brasileira de Judô
CBLP	Confederação Brasileira de Levantamento de Pesos
CBPM	Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno
CBR	Confederação Brasileira de Remo
CBRu	Confederação Brasileira de Rugby
CBSK	Confederação Brasileira de Skate
CBS	Confederação Brasileira de Surf
CBTKD	Confederação Brasileira de Taekwondo
CBT	Confederação Brasileira de Tênis
CBTM	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
CBTARCO	Confederação Brasileira de Tiro com Arco
CBTE	Confederação Brasileira de Tiro Esportivo
CBTri	Confederação Brasileira de Triathlon
CBVela	Confederação Brasileira de Vela
CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
CBW	Confederação Brasileira de Wrestling
CNDD	Conselho Nacional de Dança Desportiva
COB	Comitê Olímpico Brasileiro

Fonte: elaboração própria

3.2 INDICADOR DE GOVERNANÇA

Em uma revisão sistemática sobre princípios de governança nos esportes em países europeus realizado por Thompson et. al. (2022), indicam achados de 258 princípios, em sua maioria em fontes não empíricas, ou seja, oriundos de grupos de trabalhos e órgãos de governos. A maioria são, a transparência, responsabilidade, democracia e conselho. Os autores enfatizam que os estudos sobre estes princípios necessitam de aprimoramento, e encorajam os pesquisadores a buscar por princípios de governança mais robustos.

Parent et al. (2021) relatam que indicadores recorrentes nos estudos relevantes sobre governança nos esportes são aqueles associados a desempenho: prestação de contas e



responsabilidade, transparência, participação dos *stakeholders* com democracia (votação), composição do conselho.

O IGEE foi estabelecido em sessenta e seis itens e distribuídos em cinco dimensões, a saber: transparência organizacional, transparência de relatórios contábeis financeiros, representação e democracia, controle e integridade e solidariedade. As questões do *check-list* referente ao IGEE podem ser visualizadas na análise de resultados (J. Chappellet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

O *check-list* do IGEE foi respondido por variável dicotômica (sim/não). E verificada a existência ou não dos itens nos *websites* nas organizações esportivas, e não foi avaliado a qualidade das informações divulgadas. Os itens respondidos como “sim”, para o IGEE atribui-se pontuação igual a 1 (um), e para as respostas negativas “não” atribui-se 0 (zero).

O número de questões em cada dimensão de governança do IGEE é diversificado, ou seja, algumas dimensões possuem mais itens que outras, desta forma é necessário atribuir pesos para cada dimensão visando eliminar possíveis vieses nas dimensões com mais itens e assim determinar o *ranking* do IGEE (Rezende et al., 2010).

Para determinar o peso de cada dimensão, foi considerado o seguinte critério, quanto maior o número de questões, menor é a conversão da dimensão para o IGEE. Essa abordagem garante uma avaliação mais equilibrada para o indicador de governança, conforme equação abaixo (Rezende et al., 2010).

Equação 1 – Critério de pesos para IGEE

$$P = nq / tq$$

Nota: P = peso da dimensão; nq = número de questões da dimensão; tq = total de questões do *check-list*. Fonte: adaptado de Rezende et al.(2010)

O modelo proposto é ilustrado abaixo, para cada dimensão:

$$\begin{aligned} P(\text{TO}) &= 5 / 66 = 0,0757 \rightarrow 1 / 0,0757 = 13,2 \cong 13,00 \\ P(\text{TR}) &= 34 / 66 = 0,515 \rightarrow 1 / 0,515 = 1,94 \cong 2,00 \\ P(\text{RD}) &= 13 / 66 = 0,196 \rightarrow 1 / 0,196 = 5,08 \cong 5,00 \\ P(\text{CI}) &= 6 / 66 = 0,090 \rightarrow 1 / 0,090 = 11,00 \cong 11,00 \\ P(\text{S}) &= 8 / 66 = 0,121 \rightarrow 1 / 0,121 = 8,25 \cong 8,00 \end{aligned}$$

A tabela abaixo, evidencia os pesos totais por dimensão, ou seja, a sua relevância no resultado final do IGEE, conforme o critério comentado acima. O critério completo de pesos, também pode ser visualizado no apêndice 1.

Tabela 2 - Critério de pesos IGEE

Dimensão	Questões	Peso	Score	(%) Score
TO	5	13	65	19,82%
TR	34	2	68	20,73%
RD	13	5	65	19,82%
CI	6	11	66	20,12%
S	8	8	64	19,51%
TOTAL	66	39	328	100%

Nota: TO = transparência organizacional; TR = transparência de relatórios contábeis-financeiros; RD = representação democrática; CI = controle e integridade; S = solidariedade. Fonte: dados da pesquisa.



4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ASPECTOS DAS CONFEDERAÇÕES E DO COB

As confederações nacionais são divididas em: Vinculadas, que são aquelas que não integram os jogos olímpicos, mas participam de outros jogos. Em Reconhecidas, que são as que não integram quaisquer competições, mas são reconhecidas pelo Comitê, e as Olímpicas, que integram os jogos olímpicos (COB, 2023).

A principal fonte de recursos do esporte nacional é proveniente de recursos públicos. Os recursos são direcionados conforme Lei nº 13.756/2018, que alterou disposições da Lei nº 10.264/2001, conhecida como Lei Agnelo Piva (LAP) e Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé. Além de benefícios de fomento, como estabelecido pela Lei nº 11.438/2006.

Desde 2001 com a LAP e após 2018 com a Lei nº 13.756, o esporte recebe recursos públicos para o desenvolvimento de suas atividades. É destinado ao COB 1,7% do resultado da arrecadação das loterias federais da Caixa Econômica. Além de administrar esses recursos e repassar as confederações, o COB também é responsável por administrar outros recursos próprios, de patrocinadores, parceiros e afins. Além de prezar pela transparência e melhor governança no esporte (COB, 2023).

A destinação dos recursos via LAP às confederações esportivas é baseado em critérios determinados pelo COB e CPB. A distribuição do recurso é realizada às confederações que atendem os critérios estabelecidos na certificação 18 a 18A. É distribuída uma parcela fixa de igual teor a todas as confederações, que representa 50% do total do recurso, e os outros 50%, é por méritos de cada confederação, como os resultados obtidos em campeonatos, e competições, ou seja, quanto maior o número de medalhas e conquistas, maior é o valor repassado (COB, 2023; Parent et al., 2021; Seippel, 2019).

Os recursos via LAP, somente são repassados as confederações que cumprem alguns procedimentos de verificação, também conhecido como Certificação 18 e 18A, regulamentado por meio da Portaria nº 115/2018 que regula o procedimento de verificação, pelo Ministério do Esporte e o cumprimento das exigências previstas nos art. 18, art.18-A, art. 22, art. 23 e art. 24 da Lei nº 9.615/1998, e do art. 19 do Decreto no 7.984/2013.

Além das normativas, o Brasil possui programas e orientações sobre governança em entidades esportivas, em 2018 foi criada a cartilha de governança esportiva pelo Ministério dos Esportes (C. G. e Silva et al., 2019). O Programa Gestão, Ética e Transparência (GET), para aprimorar a gestão das confederações no Brasil, focado em governança, ética e transparência. Outra instituição nacional, é a “Sou do Esporte”, que possui em sua agenda diretrizes para melhorar o ambiente de governança nas entidades esportivas. É possível citar ainda um outro instrumento lançado no Brasil, em 2018, o *Integra Rating*, que tem por objetivo aprimorar os mecanismos de governança das entidades esportivas do Brasil (Instituto Ethos, 2022).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

4.2.1 Transparência Organizacional (TO)

As informações divulgadas são referentes ao funcionamento da organização, desta forma, promovendo a prestação de contas. Isso permite que os *stakeholders* compreendam, monitorem e avaliem a operação (Grimmelikhuijsen & Meijer, 2014).

A dimensão 1 – TO é evidenciada por cinco itens relacionados ao tema. Os resultados da coleta dos dados dessa dimensão podem ver analisadas na tabela abaixo:



Tabela 3 - Transparência Organizacional (TO)

Painel A: Divulgação por item		
Dimensão 01	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Publica no site o estatuto	35	100%
Publica no site seu organograma	34	97%
Publica no site sua visão/missão/valores	28	80%
Publica no site Planejamento Estratégico atualizado	33	94%
O <i>website</i> oficial possui uma fonte de pesquisa (lupa)	34	97%
Painel B: Estatística Descritiva		
Média	33	94%
Desvio Padrão	2	7%
Mínimo	28	80%
Máximo	35	100%

Fonte: dados da pesquisa

Todas as instituições divulgaram seus estatutos, documento importante que define as normas e estrutura que regem a entidade. Mais de 80% divulgaram seu planejamento estratégico, missão, visão e valores, que são fundamentais para organizar e atingir os objetivos, além de transmitir clareza aos *stakeholders*.

Entre as 35 organizações da amostra, 27 delas apresentaram 100% de divulgação referente aos itens da dimensão 2, e 7 apresentaram entre 60 a 80% de divulgação, faltando informação publicadas, nestes casos referentes ao planejamento estratégico. Em exceção as demais, a CBF não apresentou organograma e planejamento estratégico atualizados em seu *website* oficial. Sendo, a confederação com menor índice de transparência, divulgando apenas 40% dos itens apresentados.

4.2.2 Transparência de Relatórios Contábeis Financeiros (TR)

A dimensão 2 – TR é evidenciada por trinta e quatro itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela abaixo.

Tabela 4 - Transparência de Relatórios Contábeis Financeiros (TR)

Painel A: Divulgação por item					
Dimensão 02	2017	2018	2019	2020	2021
Publicou Balanço Patrimonial (BP) no <i>website</i>	91%	91%	97%	97%	94%
Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no <i>website</i>	89%	89%	97%	97%	91%
Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no <i>website</i>	77%	83%	83%	91%	86%
Publicou seus relatórios-contábeis financeiros por auditados por empresa independente com parecer	74%	80%	83%	91%	89%
Publicou orçamento	11%	11%	40%	31%	40%
Publicou quadro de salários dos funcionários	23%	34%	31%	37%	43%
Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho	-	-	6%	6%	6%
Painel B: Estatística Descritiva					
Média	69%	63%	63%	64%	63%
Desvio Padrão	29%	33%	33%	36%	33%
Mínimo	11%	11%	6%	6%	6%
Máximo	91%	91%	97%	97%	94%

Fonte: dados da pesquisa



Para esta dimensão, apenas a CBR apresentou 100% dos itens, e a divulgação média das informações foi de 63%. De maneira geral, as demonstrações referentes BP e DRE foram divulgadas em sua totalidade, com as seguintes exceções, CBCa não divulgou DRE de 2021; CBPM não divulgou DRE e BP referente 2019,2020 e 2021; CBTKD não divulgou DRE referente 2017 e 2018; CBHb não divulgou DRE e BP de 2021; CBB, CBtri e CNDD não divulgaram DRE e BP referente 2017 e 2018. Os anos de 2018 e 2019 obteve o maior índice de divulgação, e com leve queda para 2021.

Dos relatórios contábeis-financeiros, em média 83% deles foram auditados por empresa independente. Uma das formas de monitoramento da governança é através de auditorias externas, representando um bom indicador para esta dimensão. As confederações que não publicaram os demonstrativos auditados em nenhum dos anos de 2017 a 2021, foram a CBPM, ABEE e a CNDD.

Foram observados também, que algumas confederações estão há cinco anos consecutivos com a mesma empresa responsável pela auditoria dos seus relatórios, a saber: CBAT, CBG, CBJ, CBV, CBF, CBTM, CBBd, CBTarco, COB. É recomendado a rotação periódica, visando imparcialidade e novas perspectivas.

Os quadros de remunerações dos colaboradores tiveram uma divulgação média de 34% e dos benefícios concedidos aos conselheiros uma média de apenas 3%, a prática de divulgação de benefícios é quase inexistente. Aspecto que necessita de maior nível de transparência.

A divulgação dos orçamentos, teve sua maior recorrência em 2020 e 2021, entretanto representando em média apenas 27% das confederações, a grande maioria não apresentou este item. Apenas 22 confederações apresentaram orçamento referente ao ano de 2022, pontos que deve ser mais explorado e melhorado pelas confederações.

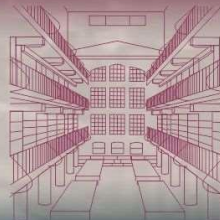
4.2.3 Representação Democrática (RD)

O processo democrático de uma entidade esportiva consiste em um sistema de regras, que estabelece uma competição eleitoral, participação e deliberação de forma justa e aberta, através da representação democrática é possível gerar soluções mais eficazes para problemas políticos (Geeraert, 2018; Geeraert & van Eekeren, 2021).

A dimensão 3 – RD é evidenciado por treze itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela abaixo:

Tabela 5 - Representação Democrática (RD)

Painel A: Divulgação por item		
Dimensão 03	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Possui Comitê de atletas	34	97%
Possui Conselho Fiscal	35	100%
Há pelo menos uma mulher no Conselho Fiscal vigente	18	51%
Possui Conselho Administração	25	71%
Há pelo menos uma mulher no Conselho de Administração vigente	17	49%
O cargo do presidente é ocupado por um homem	33	94%
O atual presidente está no cargo há mais de oito anos?	5	14%
Possui Comitê de Ética e/ou Integridade	26	74%
Possui Comitê de Auditoria	0	0%
Possui Comitê de Governança e Transparência	2	6%
Possui Comitê Técnico ou similar	17	49%
Possui um outro comitê, diferente dos citados	17	49%



Os conselhos e comitês se reúnem regularmente e disponibilizam suas atas e agendas no website	34	97%
Painel B: Estatística Descritiva		
Média	20	58%
Desvio Padrão	12	34%
Mínimo	0	0%
Máximo	35	100%

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão 03 evidenciou que em média 58% das confederações atenderam os itens solicitados para governança, e nenhuma das organizações obteve 100% de atendimento aos itens, entretanto todas possuem conselho fiscal e disponibilizam as informações nos seus *websites*.

O conselho, é um dos componentes principais da governança. Esse grupo de pessoas, possui papel estratégico, utilizando-se de informações gerenciais da organização para proteger os acionistas, de comportamentos oportunistas da alta administração. Trabalhando com a intenção de melhorar os resultados organizacionais (Correia & Lucena, 2021; Ferkins et al., 2010; Massicotte & Henri, 2021).

Uma perspectiva abordada por Geeraert et al. (2014) em relação a governança nos esportes é referente a estudos que relatam que a inclusão de mulheres nos conselhos levam a uma melhor governança. Foram levantadas as informações referentes a composição dos conselhos fiscais e conselhos administrativos, a quantidade total de membros efetivos e suplentes e a quantidade de mulheres em cada conselho.

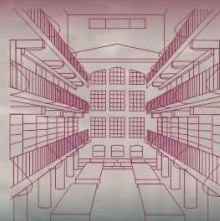
A composição dos conselhos fiscais e administrativos da amostra, em média, é de 5 membros para o conselho fiscal, e 7 membros para o conselho de administração. Das 35 instituições avaliadas, 18 possuem pelo menos 1 mulher em seu conselho fiscal. E das 35 entidades, 25 possuem conselho de administração, e destas 18 possuem pelo menos 1 mulher nesse órgão.

Para Geeraert et al. (2014), os conselhos com presença feminina implementam melhores práticas de governança corporativa. A inclusão de três ou mais mulheres em conselhos revelam melhores resultados nas estratégias corporativas, conflitos de interesse e códigos de conduta, além disso a voz feminina possui impacto diferenciado em debates e tomadas de decisão. Assim, é importante que as mulheres sejam alocadas em cargos decisórios, visto que as pesquisas ainda indicam que a presença masculina nesses cargos em entidades esportivas é predominante.

Foram analisados o tempo de permanência dos presidentes nos cargos. O estatuto e o regimento interno do conselho de administração do COB, preveem que o presidente terá um mandato de 4 anos, sendo permitida uma única recondução. Fato reforçado pela publicação da Lei no 14.597 (2023), que prevê o mesmo limite de mandato para os presidentes e vice-presidentes.

Apenas quatro das instituições analisadas, foram identificados presidentes com mais de 8 anos de mandato, sendo elas, CBTM, CBTARCO, CBVela, CBV. As duas primeiras, de forma anormal as demais, estão com seus atuais presidentes há mais de 20 anos. Ainda que seja instituído cláusula de vacância nos estatutos, são situações que não seguem a norma padrão estabelecida.

Uma forma de melhorar a boa governança nos esportes, é incorporar boas práticas e comportamentos éticos pelos líderes dessas instituições, e não somente em suas estruturas. Uma liderança ética deve ser percebida como uma pessoal moral, confiável e digna e que reforce o comportamento ético (Geeraert & Drieskens, 2021).



Em uma organização institucionalizada, umas das premissas básicas é que uma pessoa ou entidade, por si, não detém o controle absoluto de decisão. A separação dos poderes deve ser realizada de forma clara e com órgãos independentes, assim como regras que restrinjam comportamentos indevidos, através de sistemas de comitês especializados instalados para monitoramento e cumprimento de tais normativas (Geeraert & van Eekeren, 2021).

4.2.4 Controle e Integridade (CI)

Os controles internos são importantes para prestar informações confiáveis e com segurança. Técnicas e sistemas que colaborem para o monitoramento e identificação de riscos auxiliam a gerar um ambiente mais seguro, e a prevenir fraudes, erros e irregularidades (Carioca et al., 2010).

A dimensão 4 – CI é evidenciado por seis itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela abaixo:

Tabela 6 - Controle e Integridade (CI)

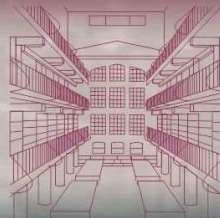
Painel A: Divulgação por item		
Dimensão 04	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Possui um código ou princípios de ÉTICA, CONDUCTA ou similar (se similar, indicar comentário adicional)	33	94%
Observa licitações abertas para seus principais contratos de marketing e compras	32	91%
Reconhece o tribunal do esporte (ou similar) como canal externo de reclamação e resolução de disputas.	32	91%
Tem um mecanismo de denúncia (como canal de denúncias e/ou ouvidoria independente) confidencial para gerenciar comentários e alegações de delatores	31	89%
É possível acompanhar uma denúncia efetuada através do mecanismo de denúncia	23	66%
O mecanismo de denúncia é controlado por uma empresa independente (caso não, indicar comentário adicional)	24	69%
Painel B: Estatística Descritiva		
Média	29	83%
Desvio Padrão	4	12%
Mínimo	23	66%
Máximo	33	94%

Fonte: dados da pesquisa

Das instituições, 33 publicaram códigos de ética e conduta, indicando um resultado positivo. Os códigos de ética e conduta possuem o papel de influenciar na tomada de decisão dos indivíduos (Lere & Gaumnitz, 2003). E 32 apresentaram documentos e local específico que demonstram que possuem licitações abertas para suas principais compras e serviços, a CBF, ABEE e CNDD não informaram tais aspectos em seus *websites* oficiais.

O Supremo Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) é o órgão responsável pela justiça e legalidade no esporte brasileiro, é regido pelo Código Brasileiro de Justiça Desportiva (2009), conforme resolução nº 29/2009. Dentre as instituições, três delas não apresentaram publicação sobre a composição do STJD, são elas CBLP, CBH, ABEE.

Os últimos três itens analisados abordam sobre o canal de denúncia e suas funcionalidades. Não apresentaram nenhum mecanismo de denúncia em seus *websites*, CBLP, CBHb, CBDG e CNDD. Das 31 que apresentaram canal de denúncia ou ouvidoria, em 23 delas



é possível acompanhar uma denúncia efetuada, e 24 possuem empresa independente específica para receber e tratar as denúncias efetuadas.

Um sistema de denúncias auxilia a corrigir irregularidades, antes que escândalos comprometam a imagem da instituição. Países do mundo inteiro adotam práticas de *whistleblowing*, como por exemplo, o Reino Unido com a Lei PIDA/1998, Grécia com a Lei nº 4254/2014, França com a Lei Sopin 2/2016 (Eu Sport Whistle Programme, 2018).

4.2.5 Solidariedade (S)

Um indicador de uma sociedade sem fins lucrativos, é que suas atividades contribuam para a sociedade (OAB/SP, 2007). Os esforços das organizações esportivas devem ser direcionados conformes seus valores e suas identidades, com impacto mensurável a comunidade (B. Parent, 2018).

A dimensão 5 – S é evidenciada por oito itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela abaixo:

Tabela 7 - Solidariedade (S)

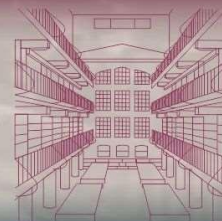
Painel A: Divulgação por item		
Dimensão 05	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Tem programas de conscientização/educação de integridade para seus principais <i>stakeholders</i>	14	40%
Tem programas de desenvolvimento de seu esporte em níveis de elite	4	11%
Tem programas de desenvolvimento de seu esporte em níveis de base	1	3%
Tem uma política e programas de responsabilidade ambiental publicados	2	6%
Tem uma política e programas de responsabilidade social publicados	5	14%
Tem programas de carreira e educação para auxiliar seus atletas durante a transição para suas carreiras pós-atléticas	1	3%
Possui programas ou recursos para auxiliar a comunidade que hospedam seus eventos em seu planejamento	1	3%
Colabora com agências governamentais e não governamentais em questões de responsabilidade social	0	0%
Painel B: Estatística Descritiva		
Média	4	10%
Desvio Padrão	4	12%
Mínimo	0	0%
Máximo	14	40%

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa, indicam que pouco ou quase nenhum item referente projetos das confederações e do COB são publicados. Em sua maioria são disponibilizados programas de conscientização e cursos direcionados ao corpo técnico, mas pouco sobre políticas ambientais, sociais, e desenvolvimento de atletas.

Das 35 instituições analisadas, 17 delas não apresentaram publicação em seus *websites* de nenhum dos itens desta dimensão. A CBE foi a confederação que apresentou o melhor resultado nesta dimensão, com a divulgação dos projetos Engajar e Programa Esporte. Outras confederações que apresentaram projetos relevantes, foram a CBVela com o projeto Grael, a CBV com VivaVolei, CBGolfe com o apoio ao Hospital Pequeno Príncipe.

O retorno social vai além de imagem positiva, está relacionado com o propósito das entidades sem fins lucrativos, como é o caso das organizações esportivas no Brasil. Item que



deve ser colocado em evidência na pesquisa como ponto a ser explorado e melhorado, principalmente em sua divulgação.

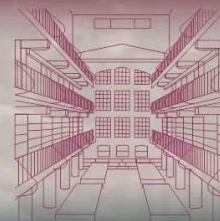
4.2.6 Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE)

As entidades esportivas possuem características variadas e complexas, principalmente relacionada a expectativas de diversos *stakeholders*, onde cada qual espera resultados diferentes relacionados a suas necessidades. Esse ambiente necessita de variáveis de controles relacionadas a governança, pontos importantes que devem ser seguidos e ajustados sempre que necessário.

A tabela abaixo apresenta o IGEE e relaciona as siglas das confederações, o *score* representa a pontuação de cada dimensão de acordo com o resultado da pesquisa e a aplicação dos pesos pré-estabelecidos. E com o resultado final do IGEE, apresenta-se o *ranking* das entidades esportivas, mensurando o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança, da melhor para a pior. Desta forma, é possível verificar o resultado por dimensão e também o resultado geral.

Tabela 8 - Ranking IGEE

Sigla	Ranking	TO (%)	TR (%)	RD (%)	CI (%)	S (%)	IGEE Score	IGEE (%)
CBAT	1	100%	88%	77%	100%	38%	265,00	80,8%
CBGolfe	2	100%	74%	69%	100%	38%	250,00	76,2%
CBV	3	100%	85%	54%	100%	38%	248,00	75,6%
CBTM	4	100%	62%	77%	100%	38%	247,00	75,3%
CBR	5	100%	100%	62%	100%	13%	247,00	75,3%
CBE	6	100%	65%	54%	100%	50%	242,00	73,8%
COB	7	100%	71%	69%	100%	25%	240,00	73,2%
CBW	8	100%	74%	77%	100%	13%	239,00	72,9%
CBTARCO	9	100%	71%	69%	100%	13%	232,00	70,7%
CBJ	10	100%	79%	54%	100%	13%	228,00	69,5%
CBHG	11	100%	71%	62%	100%	13%	227,00	69,2%
CBVela	12	80%	59%	69%	100%	38%	227,00	69,2%
CBCa	13	100%	68%	62%	100%	13%	225,00	68,6%
CBG	14	100%	62%	54%	100%	25%	224,00	68,3%
CBRu	15	100%	65%	85%	67%	25%	224,00	68,3%
CBC	16	80%	65%	62%	100%	25%	218,00	66,5%
CBTE	17	100%	74%	31%	100%	25%	217,00	66,2%
CBDA	18	80%	68%	85%	83%	14%	217,00	66,2%
CBH	19	100%	71%	54%	83%	13%	211,00	64,3%
CBTKD	20	100%	44%	46%	100%	25%	207,00	63,1%
CBB	21	100%	38%	62%	100%	13%	205,00	62,5%
CBDN	22	100%	68%	62%	67%	13%	203,00	61,9%
CBBd	23	100%	74%	54%	67%	13%	202,00	61,6%
CBBoxe	24	100%	71%	54%	67%	13%	200,00	61,0%
CBSK	25	80%	50%	46%	100%	25%	198,00	60,4%
ABEE	26	100%	41%	62%	67%	25%	193,00	58,8%
CBT	27	100%	62%	38%	67%	25%	192,00	58,5%
CBHb	28	80%	71%	54%	50%	38%	192,00	58,5%
CBS	29	100%	47%	62%	67%	13%	189,00	57,6%
CBPM	30	100%	26%	31%	100%	25%	185,00	56,4%
CBTri	31	100%	32%	62%	67%	13%	179,00	54,6%
CBDG	32	80%	68%	54%	50%	13%	174,00	53,0%



CBLP	33	100%	62%	46%	33%	13%	167,00	50,9%
CBF	34	40%	59%	23%	67%	38%	149,00	45,4%
CNDD	35	60%	18%	46%	17%	13%	100,00	30,5%
Sigla	Ranking	TO (%)	TR (%)	RD (%)	CI (%)	S (%)	IGEE Score	IGEE (%)
Média	18	94%	63%	58%	83%	22%	210,37	64,1%
Desvio Padrão	10	13%	17%	14%	22%	11%	32,10	9,8%
Mínimo	1	40%	18%	23%	17%	13%	100,00	30,5%
Máximo	35	100%	100%	85%	100%	50%	265,00	80,8%

Nota: TO = transparência organizacional; TR = transparência de relatórios contábeis-financeiros; RD = representação democrática; CI = controle e integridade; S = solidariedade. Fonte: dados da pesquisa.

Estudos semelhantes realizados em organizações esportivas internacionais, tais como o estudo realizado por Chappelet & Mrkonjic (2013), para a elaboração do BIGIS, foi aplicado o indicador na FIFA, COI, Federação Equestre Internacional (FEI), União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), Atletismo Europeu (EAA). Realizaram comparações de níveis de governança entre as confederações, e para a mesma confederação ao longo dos anos.

Ao comparar o COI em 1998 e em 2002, por exemplo, verificaram uma notável melhoria nos sete aspectos de governança. E ao analisar os aspectos da FIFA *versus* COI para o ano de 2012, foi percebido melhores aspectos em todos as dimensões governança, exceto transparência, para a COI no que na FIFA. Considerando que as duas confederações possuem grande importância, e devem alcançar semelhantes estruturas de governança (Chappelet & Mrkonjic, 2013).

Os autores concluíram, que uma abordagem longitudinal seria a mais apropriada, destacando a complexidade e incerteza do ambiente. Mas que ainda assim, é necessário aplicar, melhorar e entregar rótulos para medir a governança esportiva continuamente (Chappelet & Mrkonjic, 2013).

Com a aplicação do IGEE é possível verificar aspectos relacionados a governança das entidades esportivas estudadas, com uma visão específica do recorte temporal aplicado, no entanto, aplicações subsequentes e possíveis comparativas no decorrer do tempo devem trazer um cenário ainda mais abrangente.

Cada dimensão foi analisada de forma individualizada nos tópicos anteriores, e a partir disto, com o resultado do IGEE é possível verificar de forma ampla os resultados da pesquisa e analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança esportiva. É possível identificar as organizações esportivas que estão no topo do *ranking*, com altas pontuações, indicando bons aspectos de governança, assim como as últimas, com baixo indicador. As organizações listadas no topo do ranking são a CBAT, CBGolfe e CBV. A pontuação mais baixa é atribuída a CBF e a CNDD, indicando a necessidade de melhorias nos aspectos de todas as dimensões.

A CBAT que ficou no topo, apresentou um *score* de 265 pontos, apresentando assim atendimento a 80% dos itens estabelecidos, as 9 subsequentes colocadas no *ranking* receberam altas pontuações, apresentando entre 69,2% a 76,2%. Das 35 organizações estudadas, apenas duas, a CBF e a CNDD não atenderam a pelo menos 50% dos itens, de forma geral, as demais atenderam pelo menos mais da metade dos itens estabelecidos pelo IGEE.

Analisando as informações por dimensão, percebe-se um baixo atendimento a dimensão de solidariedade (S), item explorado no tópico 4.2.5, e enfatiza-se a necessidade da publicação de projetos sociais e desenvolvimento de itens relacionados a educação, conscientização e afins.

As práticas de governança adotadas e publicadas pelas organizações que compõe o topo do IGEE devem servir de base para os outras que ainda possuem muitos aspectos para melhoria.



Há uma mudança necessária a estas entidades referentes a práticas que devem ser adotadas, e muitas necessárias para sobrevivência delas e da recorrência dos recursos advindos do setor público.

Um estudo semelhante realizado por Geeraert (2018), relevam achados sobre indicadores de governança e direcionado a confederações internacionais e aplicado em cinco confederações, a saber: FIFA, Associação Internacional de Federações de Atletismo (IAAF), Federação Internacional de Natação (FINA), Federação Internacional de Handebol (IHF), Federação Internacional de Tênis (ITF). Evidenciou, a FIFA com maior pontuação em comparação as demais confederações.

O estudo de Geeraert (2018) realizou a comparação de indicadores de 2015 e 2018, e enfatizaram que mesmo diante de indicadores com perspectivas diferentes, houve progresso em relação a boa governança nas organizações estudadas, e citaram pontos críticos comuns, tais como: relacionados a conselhos, que não estão adequadamente responsabilizados pela assembleia; planejamento estratégico, faltam estabelecer planos claros que norteiem objetivos e ações; partes interessadas, ausência de estratégias formais para o envolvimento dos *stakeholders*; elementos de boa governança, ainda não são obrigatórios nas confederações, tais como, proporção de membros de conselhos independentes, conflitos de interesse, e controles anticorrupção; Divulgação, os reportes não são considerados prioridades a longo prazo; padrões, os itens publicados não seguem, em muitas situações padrões suficientemente altos.

Na coleta das informações para as Confederações e COB, verificou-se pontos semelhantes aos pontuados no estudo de Geeraert (2018). Como o item de planejamento estratégico, verificado na dimensão de transparência organizacional (TO), mostrou-se com aspectos a serem melhorados. Na dimensão de Solidariedade (S), a publicação e participação das partes interessadas mostrou-se baixa e praticamente não atendido pelo IGEE.

A divulgação das informações das confederações e do COB, por vezes não seguem um padrão alto, e não são prioridades. Situações que podem ser verificadas, pela ausência de publicação de BP, DRE, DFC em anos de 2021, e 2022 conforme descritos na dimensão de transparência de relatório contábeis-financeiros (TR).

Foram verificados também *websites* com informações ausentes e por vezes confusas, como das confederações, CBSK, CBTri, ABEE, CBHb. E a maior confederação brasileira em nível de recursos financeiros, a CBF disponibiliza informações de forma limitadas. Mesmo com seus relatórios financeiros publicados, o seu nível de divulgação em relação as demais, é muito inferior.

Situação que pode ser confirmada com seu resultado no IGEE, é uma das menores pontuações, encontra-se em 34º no *ranking*. Esse resultado pode estar relacionado ao fato que ela não recebe recursos públicos, e não precisa necessariamente atender os requisitos da certificação 18 e 18A, mas ainda assim está sujeita as legislações pertinentes ao meio esportivo.

Esse fato destaca a importância da boa governança nas entidades esportivas, a CBF é responsável por administrar aproximadamente 2,5 bilhões de reais por ano, proveniente de recursos próprios e patrocínios, valor este que vai muito além da média das receitas das demais confederações brasileiras. Em contrapartida é possível verificar se as confederações que atendem aos requisitos da certificação e recebem recursos públicos, possuem maior índice de governança.

A mensuração e análise do IGEE evidenciam melhorias necessárias nas confederações para melhorar a conformidade na divulgação de aspectos relacionados a governança. A dimensão com a maior média de divulgação foi a Transparência Organizacional (TO) com 60,91%, apresentando um bom resultado, seguida pela dimensão de Representação Democrática (RD) com 55%, entretanto a divulgação média das demais dimensões ficaram



abaixo dos 43%. Até mesmo as confederações que ficaram no topo do *ranking*, necessitam de melhoria em muitos itens.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança é um aspecto primordial para o bom desenvolvimento de uma instituição, inclui-se nestas as organizações esportivas. É esperado que as organizações esportivas gerem valor público, para as áreas da saúde, social e ambiental. E operem de forma íntegra, transparente e ética, considerando princípios de boa governança (Geeraert & van Eekeren, 2021). As organizações esportivas, são em sua maioria financiadas por recursos públicos, fato que reforça a necessidade de transparência e boas práticas de governança.

Visando mensurar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança esportiva, foi elaborado o IGEE em cinco dimensões, a saber: transparência organizacional (TO), transparência de relatórios contábeis-financeiros (TR), representação democrática (RD), controle e integridade (CI), solidariedade (S).

Em relação a transparência organizacional (TO), a maioria das instituições divulgam a informação em seus *websites*, em média 94% de atendimento aos itens. No entanto ainda há espaço para melhorias, como a divulgação de informações referente ao planejamento estratégico.

No que diz respeito a dimensão sobre a divulgação dos relatórios contábeis-financeiros (TR), em média, foram divulgados 65% dos itens dos anos de 2017 a 2021, as demonstrações BP, DRE e DFC foram amplamente divulgadas. Outras demonstrações e relatórios, como orçamentos, remuneração e benefícios foram divulgadas em menor proporção. Os relatórios auditados por empresas independentes representaram 83%, indicando um resultado satisfatório, entretanto é importante destacar o aspecto em relação a rotatividade destas empresas de auditoria, devem ser regular visando garantir a imparcialidade das avaliações.

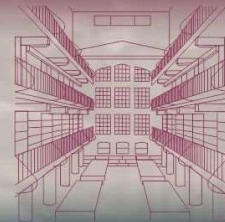
A representação democrática (RD), ilustrada na terceira dimensão do indicador, evidenciou a supremacia dos homens nos cargos de conselheiros e presidência, além disso a longa permanência de presidentes nos cargos de algumas confederações, são questões que requerem atenção, pois a diversificação dos cargos e dos tempos estabelecidos nos estatutos são benéficos para a boa governança dessas organizações.

A dimensão sobre controle e integridade (CI) divulgou em média 83% dos itens, 94% das confederações divulgaram seus códigos de ética e conduta, e 91% atuam com licitações abertas para compras e serviços e 89% atuam com a existência de canal de denúncias. No entanto, ainda há espaço para melhorias, principalmente no aspecto do acompanhamento das denúncias.

A última dimensão trata sobre a solidariedade (S), aspecto que mais precisa de atenção, pois poucas confederações disponibilizam e/ou divulgam projetos direcionados aos *stakeholders*. Essas iniciativas fazem parte do escopo dessas instituições e são essenciais para contribuir com a sociedade.

O nível de conformidade da divulgação das práticas de governança das confederações é analisado através do IGEE, com a ordenação através do *ranking* das organizações esportivas com melhores níveis de governança, do melhor desempenho ao pior, com base nos critérios de pesos estabelecidos.

As confederações que se mostraram em destaque no topo do *ranking* foram a CBAT, CBGolfe, CBV, com os melhores indicadores, ocupando os três primeiros lugares no *ranking*, respectivamente.



As confederações com maior resultado olímpico, ou seja, maior quantidade de medalhas, como a CBAT, CBV, CBJ, CBVela, CBDA, ocuparam respectivamente o 1º, 3º, 10º, 12º, 18º no *ranking* IGEE, são também confederações com baixa dependência de recursos públicos, isso pode estar relacionado aos seus bons resultados, o que promove melhores parcerias com *stakeholders*, como patrocinadores. E com maior demanda de parcerias, é necessário que estas confederações possuam melhores indicadores de governança. Isso mostra a importância da autonomia financeira dessas organizações, para o seu desenvolvimento, e para melhores resultados de governança.

As confederações que ocupam os últimos lugares no ranking, são a CBF e a CNDD e ambas não recebem recursos públicos, as demais como a CBtri, CBDG, CBLP, ocuparam respectivamente o 31º, 32º e 33º no *ranking* IGEE, são confederações com alta dependência de recursos públicos e sem resultado olímpico.

Analisando o IGEE com o estudo de Geeraert (2018) sobre indicadores de governança em federações esportivas internacionais foram percebidos resultados comuns com as confederações brasileiras estudadas, como a ausência de planejamento estratégico, falta de envolvimento das partes interessadas e ausência de elementos de boa governança.

Diante de tais situações, fica claro a necessidade de um contínuo acompanhamento e aprimoramento da governança dessas instituições, é essencial que os *stakeholders* estejam engajados em melhorar o resultado e governança.

As contribuições do estudo estão relacionadas a evolução de pesquisas empíricas em torno do tema de governança em entidades esportivas no Brasil, por meio de um indicador que é aplicável em diferentes períodos, o IGEE, permitindo uma análise temporal das práticas de governança nessas entidades. Enfatiza-se a importância dessas organizações para o meio social e, no Brasil, muitas delas sobrevivem por meio de recursos públicos.

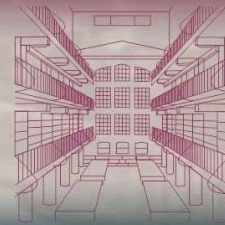
As sugestões de pesquisas futuras são realizar uma análise comparativa das instituições esportivas brasileiras, com a de outros países, visando identificar práticas bem sucedidas que podem ser aplicadas no contexto brasileiro. Outra sugestão, é analisar o papel dos conselhos e comitês, e suas atuações e resultados, como forma de aprimoramento da governança e transparência. Um terceiro tema relevante é a participação dos *stakeholders* nas organizações esportivas e suas efetivas participações no desenvolvimento da governança e transparência como atores, podem auxiliar em pontos de melhorias e a identificar lacunas. Por fim, analisar os desafios e oportunidades da governança em entidades esportivas brasileiras, pode-se considerar aspectos regulatórios, culturais, tendências, mídia e afins. E, desta forma, auxiliar a viabilizar estratégias para a melhoria da governança e transparência.

Uma das principais limitações do estudo é referente a coleta de dados, que se baseia nos dados divulgados nos *websites* oficiais das confederações e do COB. Possíveis informações importantes existentes, mas que não foram divulgadas, não constam nos resultados.

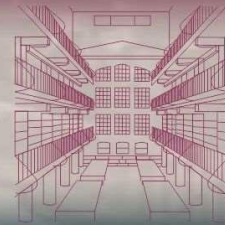
O resultado do IGEE limita-se a uma escala dicotômica, entre possuir o aspecto analisado ou não, e não analisa a qualidade dos itens. Outra limitação é referente ao aspecto temporal, refere-se as informações divulgadas e disponíveis entre janeiro a março de 2023 especificamente, não sendo possível generalizá-las para outros momentos.

REFERÊNCIAS

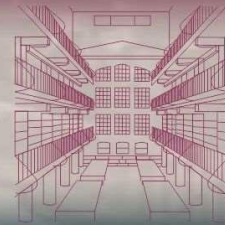
- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S. da, & Silva, R. S. da. (2009). Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: Um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *RBGN FECAP*, 45, 419–437.
- Carioca, K. J. F., Luca, M. M. M. De, & Ponte, V. M. R. (2010). Sarbanes-Oxley Act



- Implementation and Its Impact on the Internal Controls and Corporate Governance Practices: a Study on the Companhia Energética Do Ceará – Coelce. *Revista Universo Contábil*, 50–67. <https://doi.org/10.4270/ruc.2010431>
- Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2013). Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. *Idheap*, 1(1), 9–14. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF
- CNN Brasil. (2020). *Corrupção e banimento do futebol: os escândalos envolvendo Ricardo Teixeira*. <https://www.cnnbrasil.com.br/esporte/corrupcao-e-banimento-do-futebol-os-escandalos-envolvendo-ricardo-teixeira/>
- COB. (2022). *Programa Gestão, Ética e Transparência (GET)*. <https://www.cob.org.br/pt/cob/governanca/governanca-corporativa/programa-get/>
- COB. (2023). *Comitê Olímpico do Brasil*. <https://www.cob.org.br/pt/>
- Correia, T. de S., & Lucena, W. G. L. (2021). Corporate Governance and Global Management Accounting Principles in Public Companies in Brazil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 217–238. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140107>
- Decreto Lei nº 7.984, de 8 de Abril de 2013. Regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e a Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, quanto à destinação de recursos de loterias às entidades desp. Brasil, (2013). http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7984.htm
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Portaria nº 115, Ministério do Esporte (2018). http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/ministerio/convenios/entidades_certificadas/2019/2019_08_02_Portaria_115_Consolidada.pdf
- Eu Sport Whistle Programme. (2018). Implementation of whistleblowing policies by sport organizations in the EU An operational report with policy recommendations. *European Union through ERASMUS+ Sport*. <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2022/04/WHISTLE-report.pdf>
- Fassin, Y. (2010). A Dynamic Perspective in Freeman’s Stakeholder Model. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 39–49. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0942-6>
- Fender, R. V. D. (2022). Governança em Confederações Olímpicas Brasileiras: impactos do primeiro ciclo de implementação do Rating Integra. *Escola de Educação Física e Esporte Da Universidade de São Paulo*, 5(3), 248–253.
- Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 601–621. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.601>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, 8(3), 195–225. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70039-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70039-5)
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Geeraert, A. (2018). *Sports Governance Observer* (Issue October). <https://www.playthegame.org/media/ygyf4r51/sports-governance-observer-2018-international.pdf>
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2021). The dynamics of de-delegation: A principal–agent explanation of the reversal of private authority in international sport governance. *Public*



- Administration*, 99(1), 156–170. <https://doi.org/10.1111/padm.12668>
- Geeraert, A., & van Eekeren, F. (2021). Good Governance in Sport. In *Good Governance in Sport*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- Globo Esporte. (2017). *Denúncia do MPF explica esquema de corrupção na CBTKD*. <https://ge.globo.com/taekwondo/noticia/2017/01/denuncia-do-mpf-explica-esquema-de-corrupcao-na-cbtkd-veja-detalhes.html>
- Grimmelikhuijsen, S. G., & Meijer, A. J. (2014). Effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: Evidence from an online experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 137–157. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus048>
- Harrison, J., Freeman, R. E., & Cavalcanti Sá de Abreu, M. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 17(55), 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Henry, I., & Lee, P. (2004). Chapter 2 : Governance and Ethics. *The Business of Sport Management, January 2004*, 1–22.
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315213057>
- Instituto Ethos. (2022). *Rating Integra*. <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/gestao-sustentavel/rating-integra/>
- Isto é. (2014). *Corrupção no tênis, corrupção no vôlei...* <https://revista.istoe.com.br/corrupcao-no-tenis-corrupcao-no-volei/>
- Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Brasília, (2001). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110264.htm
- Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências, (2006). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111438.htm
- Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o FNSP, a destinação da arrecadação das loterias e outras providências, (2018). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13756.htm
- Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. Brasília, (2023). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14597.htm
- Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui as normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Brasília, (1998). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm
- Lere, J. C., & Gaumnitz, B. R. (2003). The impact of codes of ethics on decision making: Some insights from information economics. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 365–379. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000005747.37500.c8>
- Massicotte, S., & Henri, J. F. (2021). The use of management accounting information by boards of directors to oversee strategy implementation. *British Accounting Review*, 53(3), 100953. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100953>
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte : Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte*, 2(1), 96–109.
- O’Boyle, I. (2012). Corporate governance applicability and theories within not-for-profit sport management. *Corporate Ownership and Control*, 9(2–3), 335–342. <https://doi.org/10.22495/cocv9i2c3art3>



- OAB/SP. (2007). *Cartilha do Terceiro Setor*.
<https://www.abong.org.br/final/download/cartilhaoab2007.pdf>
- Observatório do Esporte. (2019). *Consórcio de universidades compara políticas esportivas a sucesso e resultados no esporte*. <https://observatoriodoesporte.mg.gov.br/consorcio-de-universidades-compara-politicas-esportivas-a-sucesso-e-resultados-no-esporte/>
- Organização, D. A., & Justiça, D. A. (2009). *Código brasileiro de justiça desportiva resolução*. D, 1–73.
- Parent, B. (2018). Social Responsibility in Sports: Current Landscape. *Journal of Legal Aspects of Sport*, 28(2), 126–137. <https://doi.org/10.18060/22567>
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2021). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1963801>
- Rezende, A. J., Dalmacio, F. Z., & Facure, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 410. <https://doi.org/10.1504/ijea.2010.037579>
- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. K. (2017). Stakeholders e sua influência na governança corporativa: um estudo de caso múltiplo em organizações esportivas. *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 246–267. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2017v9n1ID9029>
- Santos, A. R. R. (2005). Espírito Esportivo - Fair Play e a prática de esportes. *Revista Mackenzie de Educacao Fisica e Esporte*, 4(4), 13–28.
- Seippel, Ø. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations—a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 666–683. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1579240>
- Silva, C. G. e, Ferreira, A., & Saramento, J. P. (2019). Governança desportiva e gestão de informações: o caso da confederação brasileira de tênis de mesa. *Suplemento Do XX Congresso Nacional de Gestão Do Desporto - APOGESD*, 9(3), 104–105.
- Silva, L. P. da, & Guterman, T. (2015). O fair play no esporte: um comportamento natural ou condicionado. *EFDEsports.Com*, 20, 211. <https://www.efdeportes.com/efd211/o-fair-play-no-esporte-comportamento-condicionado.htm>
- Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, May, 1–26. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>