



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Izabela Maria de Azevedo

**Uma Análise por meio do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE)
aplicado às Confederações Olímpicas Brasileiras e Comitê Olímpico Brasileiro (COB)**

Florianópolis,
2023

Izabela Maria de Azevedo

**Uma Análise por meio do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE)
aplicado às Confederações Olímpicas Brasileiras e Comitê Olímpico Brasileiro (COB)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Contabilidade.

Orientador: Prof. José Alonso Borba, Dr.

Florianópolis,

2023

De Azevedo, Izabela Maria

Uma Análise por meio do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) aplicado às Confederações Olímpicas Brasileiras e Comitê Olímpico Brasileiro (COB) / Izabela Maria De Azevedo ; orientador, José Alonso Borba, 2023.

88 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Governança no esporte. 3. Indicadores de governança. I. Borba, José Alonso. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Izabela Maria de Azevedo

Uma Análise por meio do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) aplicado às Confederações Olímpicas Brasileiras e Comitê Olímpico Brasileiro (COB)

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 13 de julho de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Juliano Augusto Orsi de Araújo, Dr.
Universidade Ibirapuera

Profa. Denize Demarche Minatti Ferreira, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Contabilidade.



Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Coordenadora do Programa



Prof. José Alonso Borba, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho ao meu pai (*in memoriam*), e a minha mãe.

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, venho humildemente agradecer por todo o apoio, força e orientação que me proporcionou durante minha jornada acadêmica e, especialmente, na elaboração da minha dissertação. Sem a tua presença constante em minha vida, eu não teria sido capaz de alcançar esse marco significativo.

A minha família, não há palavras suficientes para descrever o meu agradecimento, pelo apoio incondicional que me concederam ao longo desta jornada. Sempre me encorajando e acreditando em mim.

Às minhas parceiras de trabalho e amigas, Josielli e Daiana, quero expressar minha gratidão pela amizade sincera. Vocês foram fundamentais nesse período, e sou imensamente grata pelo apoio e motivação contínua.

Ao meu orientador, José Alonso, agradeço por ter acreditado em mim e por me proporcionar essa valiosa oportunidade. A sua sábia orientação foi fundamental para moldar a pesquisa. Seus conselhos e ensinamentos foram essenciais para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Ao Fábio Minatto, agradeço pelo seu trabalho de coorientação. Sua experiência e *expertise* foram de valor inestimável para aprofundar meu conhecimento e aprimorar minha dissertação. Sua disposição em compartilhar seus conhecimentos e seu encorajamento constante foram verdadeiros pilares para o meu sucesso.

A professora Denize e aos professores Moacir e Juliano, meu profundo agradecimento pela participação na banca e por terem fornecido uma análise crítica, que contribuiu significativamente para o aprimoramento da pesquisa.

Aos meus colegas de classe, agradeço pelas contribuições, suportes e experiências, foi um privilégio compartilhar esse tempo com pessoas tão dedicadas e talentosas. Aos meus professores e ao Programa de Pós Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, agradeço por compartilharem seu conhecimento, por estimularem o pensamento crítico, e pela estrutura acadêmica sólida. E gostaria de estender os agradecimentos a Maura, por seu trabalho ágil e prestativo, cuja assistência é fundamental a todos os alunos do programa.

A Secretaria do Estado da Educação de Santa Catarina, sou grata pelo apoio financeiro fornecido pelo programa UNIEDU/FUMDES, foi fundamental a minha formação e desenvolvimento desta dissertação.

“You dream. You plan. You reach. There will be obstacles. There will be doubters. There will be mistakes. But with hard work, with belief, with confidence and trust in yourself and those around you, there are no limits.”

(Michael Phelps)

RESUMO

O esporte possui papel relevante na dinâmica social, cultural e saúde, entretanto é um meio que enfrenta desafios em termos de governança. Conforme o esporte evoluiu ao longo dos anos, tornou-se uma indústria milionária com amplo impacto socioeconômico. Estudos relevam uma preocupação em relação a governança nos esportes, devido a escândalos recorrentes, práticas corruptivas e falta de transparência. Os desafios persistentes em relação a más condutas e falhas de governança, visam a necessidade de implementar melhorias no setor. No contexto brasileiro, as confederações esportivas coordenam as atividades esportivas a nível nacional, e suas principais fontes de recursos são públicos. 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. A governança nos esportes é vista como um conjunto de princípios que direcionam e controlam as organizações. 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. Nesse cenário a decisão de como a organização deve ser direcionada deve considerar o interesse dos *stakeholders*. A pesquisa é do tipo aplicada, 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. Os relatórios auditados por empresas independentes representam 83%, entretanto é importante destacar a necessidade de rotatividade dessas empresas, visando a imparcialidade dos seus pareceres. 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, pois a limitação de mandato é determinada em estatuto. As contribuições são relacionadas a elaboração de um indicador específico para entidades esportivas, proporcionando uma visão ampla para os interessados na informação, e contribui para o aprimoramento de práticas de governança esportiva, possibilitando aplicações em períodos longitudinais.

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

ABSTRACT

Sport plays a relevant role in social, cultural and health dynamics, however it is an environment that faces challenges in terms of governance. As the sport has evolved over the years, it has become a million-dollar industry with broad socioeconomic impact. Studies reveal a concern regarding governance in sports, due to recurring scandals, corruptive practices and lack of transparency. Persistent challenges regarding misconduct and governance failures underscore the need to implement improvements in the sector. In the Brazilian context, sports confederations coordinate sports activities at a national level, and their main sources of funding are public. The objective of this work is to analyze the level of compliance in the disclosure of governance practices in sports confederations. The study is justified by the need for improvements related to governance in sports entities. Governance in sports is seen as a set of principles that direct and control organizations. Studies involving sports governance focus on stakeholder theory, and examine organizations and the interaction and influence of interested parties, such as sponsors, media, employees, society and others. In this scenario, the decision on how the organization should be directed must consider the interests of the stakeholders. The research is applied, descriptive, and a documentary survey was carried out from 2017 to 2022, through the checklist proposed for the Governance Indicator in Sports Entities (IGEE) on the official websites of the study sample, composed of 34 Brazilian Olympic confederations and the COB. The IGEE consists of 66 questions, distributed across five dimensions: organizational transparency (TO), accounting-financial reports (TR), democracy (RD), control and integrity (CI) and solidarity (S). Organizations disclosed an average of 64% of IGEE items, the findings indicate the need for improvements in the disclosure of strategic information and publication and development of social projects. Reports audited by independent companies represent 83%, however it is important to highlight the need for rotation of these companies, aiming for the impartiality of their opinions. The predominance of men in management positions was evident, and the long tenure of presidents in some confederations is a point that requires attention, as term limits are determined by statute. The contributions are related to the development of a specific indicator for sports entities, providing a broad view for those interested in the information, and contributing to the improvement of sports governance practices, enabling applications in longitudinal periods.

Keywords: Confederations; Governance in Sport; Sport Governance Indicator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes da governança no esporte	24
Figura 2 - Mapa dos <i>stakeholders</i> das confederações esportivas.....	27
Figura 3 - Hierarquia do esporte no Brasil.....	40
Figura 4 - Repasses de recursos as confederações olímpicas.....	43
Figura 5 – Planejamento estratégico da CBAT	48
Figura 6 – Planejamento estratégico da CBG	48
Figura 7 - Organograma COB.....	49
Figura 8 - Organograma CBHb.....	50
Figura 9 - Organograma observado.....	51
Figura 10 – Previsão orçamentária de 2022 da CBDG	54
Figura 11 - Fonte de recursos	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões de governança nos esportes	23
Tabela 2 - Literatura sobre indicadores de governança em entidades esportivas	29
Tabela 3 - Amostra	32
Tabela 4 - Dimensão 01 (IGEE).....	34
Tabela 5 - Dimensão 02 (IGEE).....	34
Tabela 6 - Dimensão 03 (IGEE).....	35
Tabela 7 - Dimensão 04 (IGEE).....	35
Tabela 8 - Dimensão 05 (IGEE).....	36
Tabela 9 - Critério de pesos IGEE.....	37
Tabela 10 - Pontuação de cores semáforo	37
Tabela 11 - Informações complementares.....	38
Tabela 12 - Medalhas olímpicas.....	44
Tabela 13 - Documentos para certificação 18 e 18A	45
Tabela 14 - Transparência Organizacional (TO).....	47
Tabela 15 - Transparência de Relatórios Contábeis Financeiros (TR)	52
Tabela 16 – Empresas de auditoria independente	53
Tabela 17 - Representação Democrática (RD).....	55
Tabela 18 – Participação de mulheres nos conselhos.....	56
Tabela 19 - Controle e Integridade (CI)	59
Tabela 20 - Solidariedade (S).....	61
Tabela 21 - <i>Ranking</i> IGEE	64
Tabela 22 - <i>Ranking</i> IGEE por pontuação de cores semáforo	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanco Patrimonial
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COI	Comitê Olímpico Internacional
CPB	Comitê Paraolímpico Brasileiro
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EAA	Atletismo Europeu
FEI	Federação Equestre Internacional
FIFA	Federação Internacional de Futebol
GET	Programa Gestão, Ética e Transparência
IGEE	Indicador de Governança em Entidades Esportivas
LAP	Lei Agnelo Piva
SOX	Lei <i>Sarbanes-Oxley</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UEFA	União das Associações Europeias de Futebol

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	GOVERNANÇA	22
2.2	GOVERNANÇA EM ENTIDADES ESPORTIVAS.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.3	INDICADOR DE GOVERNANÇA	33
3.4	INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES.....	38
3.5	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	38
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1	ASPECTOS DAS CONFEDERAÇÕES E DO COB.....	40
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA	46
4.2.1	Transparência Organizacional (TO)	46
4.2.2	Transparência de Relatórios Contábeis Financeiros (TR)	52
4.2.3	Representação Democrática (RD).....	55
4.2.4	Controle e Integridade (CI)	58
4.2.5	Solidariedade (S).....	60
4.2.6	Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE)	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICE 1 – Distribuição dos pesos para IGEE	82
	APÊNDICE 2 – Resultado analítico da dimensão 02 (TR).....	84
	APÊNDICE 3 – Coleta de dados <i>check-list</i> IGEE	85
	ANEXO 1 – Organograma institucional da CBDA.....	87
	ANEXO 2 – Organograma institucional da CBCa.....	88

1 INTRODUÇÃO

O termo esporte tem suas origens no século XIV, associado aos marinheiros que utilizavam as expressões “sair do porto” ou “desporta-se” para se referir a seus passatempos com atividades físicas. Com o passar dos anos, o termo evoluiu, e atualmente compreende uma gama de atividades físicas organizadas (Tubino, 2017). Desde suas origens, o esporte é visto como uma manifestação cultural. Este segmento movimenta bilhões de dólares, possui incontáveis participantes e seguidores. Atualmente existem tecnologias específicas para o setor e seus eventos são alvos de cobertura em massa pela mídia (Hums & MacLean, 2017; Tubino, 2017).

Os impactos do desenvolvimento do esporte para uma nação são um combinado de qualidades para o corpo e mente, envolvendo cultura, educação, bom exemplo e responsabilidade social, melhorando a saúde e estimulando valores positivos (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021; COI, 2021). A evolução do esporte, desde suas origens evidencia a importância do movimento para a sociedade. A sua importância remete a bons resultados para a sociedade, para a economia, e os avanços tecnológicos no setor tendem a expandir a importância desse segmento.

O cenário esportivo abrange uma ampla gama de atividades que acontecem dentro da sociedade. O esporte olímpico é um movimento universal atingindo seu ápice com a reunião de todos os atletas do mundo em um grande festival, e o tem por objetivo desenvolver a humanidade forma pacífica. O direito a prática do esporte deve ser de todos, sem discriminação (COI, 2021).

As mobilizações esportivas, tais como eventos, jogos olímpicos, campeonatos, e afins movimentam consideráveis recursos financeiros, e as organizações que as administram devem aplicar a neutralidade política e estabelecer controles e regras com princípios de boa governança (COI, 2021). Por exemplo, os investimentos do COB para o ciclo olímpico 2017-2021 foram de 950 milhões. O relatório da FIFA de 2022 descreveu o Brasil como o país com o maior número de transferências internacionais de jogadores, movimentando somente em 2022 US\$843,2 milhões (Terra, 2021; Trivela, 2023).

As grandes quantias movimentadas, podem levar a cenários favoráveis a práticas corruptivas, como mau uso dos recursos, *doping*, manipulação de resultados, lavagem de dinheiro, atribuição fraudulenta de patrocínio, ou seja, corrupções dentro do campo (jogo), e fora do campo (organizações esportivas, escritórios) (Chappelet, 2016). Há a constante

necessidade da adoção de práticas para remediar os cenários favoráveis a corrupção, a implementação de mecanismos de prevenção e combate são essenciais, a fim de garantir que a importância desse segmento seja fortalecida.

A área de gestão nos esportes é visto como fundamental para o desenvolvimento desse segmento (Mazzei & Rocco Júnior, 2017). Este meio era predominantemente administrado por voluntários, mas o processo de escrutínio público, e os crescentes patrocínios são exigidos maior nível de profissionalização (Ferkins et al., 2005). A gestão ineficiente e a falta de transparência são recorrentes nas entidades esportivas, há falhas nas coordenações, nas regulações por parte dos governos, em procedimentos de controles, e que sejam efetivamente aplicadas, de forma transparente e eficiente (Henry & Lee, 2004). Uma das áreas fundamentais do cenário esportivo, que é a gestão, é vista como frágil e necessita de desenvolvimento e profissionalização. Práticas de gestão transparente são necessárias para aprimorar a governança esportiva.

Estudos sobre governança em organizações esportivas discutem e indicam uma possível relação entre o aumento de práticas corruptivas e o aumento de pesquisas sobre governança nesse segmento. O interesse por pesquisas na área, indicam preocupação pela aplicação de práticas de governança. O pico de pesquisas em 2016 pode estar relacionado, por exemplo, com o escândalo envolvendo a Federação Internacional de Futebol (FIFA) em 2015 (Henry & Lee, 2004; Thompson et al., 2022). Assim como o escândalo de *Salt Lake City*, onde o Comitê Olímpico Internacional (COI) investigou seus membros, acusados apropriação de recursos e benefícios de formas indevidas. Foi nesse período, em 1998, que o termo governança começou a ser aplicado na linguagem dos negócios (Chappelet, 2016). No entanto, é importante salientar que os escândalos e as más condutas, apesar de negativas, trouxeram consequências positivas as organizações esportivas. Como a busca por maiores níveis de profissionalismo para combater a corrupção e melhorar a gestão (Chappelet, 2016; Seippel, 2019).

De maneira geral, as preocupações com as práticas de governança nas entidades esportivas estão relacionadas a falhas de decisão dos conselhos, demandas de várias partes interessadas, a estrutura e o ambiente legal, liderança, composição dos conselhos em ambientes que estão a cada vez mais profissionalizados (Ferkins et al., 2005). É necessário abordar práticas que reforcem as boas práticas na gestão do esporte, com políticas e processos que promovam a transparência, visando um contexto mais profissionalizado. Estruturas de

governança sólidas auxiliam em um ambiente propício a prática do jogo limpo, e com a adoção de comportamentos éticos.

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). 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.

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.

De forma clara, 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. 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.

Diante das complexidades e desafios da gestão no setor esportivo, a elaboração do IGEE oferece um meio para avaliar as práticas de 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. A elaboração do IGEE foi direcionada por referências de outros indicadores semelhantes aplicados a organizações esportivas e entidades afins de estudos nacionais e internacionais relevantes. A mensuração e análise dos resultados através do IGEE, foram descritos e comparados com os estudos referenciados para a elaboração do Indicador. Enfatiza-se a importância dessas organizações para o meio social e, no Brasil, muitas delas sobrevivem por meio de recursos públicos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Um dos maiores problemas em relação a boa governança nos esportes está relacionado com más condutas, mesmo em ambientes onde foram inseridos códigos os problemas se repetem (Geeraert & van Eekeren, 2021). Os escândalos esportivos envolvendo líderes de movimento olímpico e bilhões de dólares não representam crime somente no mundo dos esportes, mas para a sociedade de modo geral. Um segmento com tanto poder financeiro necessita de práticas contínuas de melhoria de gestão e transparência (Play the Game, 2023).

Uma série de falhas de governança no esporte contribui para a necessidade de estudos. Como os exemplos de casos na Irlanda e Reino Unido, com questões levantadas sobre suas responsabilidades pecuniárias, como do Estádio *Wembley* em Londres, com gastos excessivos e atrasos, e o custo Estádio *Aviva* em Dublin (O'Boyle, 2012). Além disto, a importância da governança no esporte pode ser atribuída as mudanças na dinâmica da indústria esportiva. O maior envolvimento das partes interessadas e suas participações ativas colocam em prática preocupações relevantes relacionadas a governança (O'Boyle, 2012).

O Brasil compartilha as preocupações globais em relação a governança esportiva, e as confederações olímpicas brasileiras e o COB são considerados pilares do esporte nacional, e como organizações esportivas e sem fins lucrativos, devem prezar por procedimentos e controles que levem a boa governança. O cenário esportivo brasileiro é sintetizado da seguinte forma, contextualizada dentro das organizações esportivas, as confederações olímpicas brasileiras, são organizações que coordenam entidades esportivas a nível nacional e cada confederação representa uma modalidade de esporte. Elas são vinculadas ao COB, e suas fontes principais de subsídio são recursos públicos, maioria proveniente da Lei Agnelo Piva (LAP), que destinam parte dos valores de arrecadação das loterias federais para o COB e Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB).

A destinação dos recursos via LAP às confederações esportivas é baseado em critérios determinados pelo COB e CPB. Parte dos recursos, levam em consideração os 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 (Parent et al., 2021; Seippel, 2019). Além dos méritos, é necessário que as confederações atendam aos requisitos estabelecidos da Certificação 18 e 18A. São itens relacionados a documentos detalhados, regularidade fiscal e trabalhista e a prestação de contas.

Dentro das organizações esportivas brasileiras, uma série de atores desempenham papéis cruciais na governança esportiva. É uma rede de interesses e influências que moldam a forma como o esporte é praticado e administrado. Esses atores são identificados como partes interessadas ou *stakeholders*, entre os principais estão, atletas, dirigentes, patrocinadores, mídia, governo, e afins. Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* desempenha um papel importante na solução desse cenário, pois promove a importância da gestão com tratamento justo a todos as partes interessadas, ou seja, destaca a importância em considerar todas as partes envolvidas, desde atletas aos patrocinadores como forma de influenciar positivamente a governança esportiva. Estudos como de Ribeiro e Costa (2017), destacam a influência positiva das partes interessadas na gestão da governança esportiva.

Portanto, a análise da qualidade das práticas de governança em entidades esportivas é uma questão importante, e os *stakeholders* influenciam nessas práticas de governança, uma vez que seus interesses e expectativas moldam essas instituições, e o questionamento problema do estudo diante deste cenário é estabelecido como: **Qual o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a estrutura organizacional das confederações olímpicas brasileiras e do COB;
2. Elaborar o IGEE;
3. Mensurar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança nas Confederações Olímpicas Brasileiras e no COB;

4. Analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança por meio do IGEE.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os desafios no ambiente esportivos estão além dos praticados pelos atletas, 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 (Henry & Lee, 2004).

Apesar de as entidades esportivas não serem responsáveis por resolver os problemas sociais de um país, é importante que elas contribuam para a redução desses problemas e estabeleçam confiança em suas ações. Uma vez que a imagem dessas entidades pode ser manchada por décadas em caso de escândalos e condutas inadequadas (Chappelet, 2016). 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).

A variedade de partes envolvidas nessas organizações é uma variável importante para considerar, cada um dos atores demanda de necessidades divergentes em relação a transparência, integridade e responsabilidade das organizações esportivas. Patrocinadores demandam de expectativas diferentes dos atletas, por exemplo, enquanto uma demanda por visibilidade, o outro está centrado em sua carreira.

As entidades esportivas são, em grande parte, autogovernadas devido ao tradicionalismo presente nesse segmento. No entanto, nos últimos anos, essa autonomia vem sendo questionada devido as falhas de governança e casos de corrupção, resultando em uma lista de transgressões (Geeraert, Alm, & Groll, 2014).

As diversas demandas dos *stakeholders* em um cenário que demanda de gestão profissionalizada, abre espaço para necessidades relacionadas a governança dessas organizações. A compreensão do cenário é essencial para identificar e implementar medidas de governança.

No Brasil, as confederações são as organizações que estão à frente do esporte a nível nacional, e representam as federações estaduais. 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. 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 (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 governança é necessária nas entidades de prática desportiva. Os governos da Nova Zelândia e Austrália, por exemplo, recomendaram extensas análises em seus países, com aspecto central para este setor (Ferkins et al., 2010). Ribeiro e Costa (2017) afirmam que as organizações esportivas devem buscar boas práticas de governança, que sejam adequadamente

implementadas, aplicadas e disseminadas, e para isto é necessário o aperfeiçoamento do profissionalismo no esporte.

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.

A implementação de boa governança nos esportes, está normalmente concentrada em princípios e códigos, e normas de como agir em determinadas situações. Com a ideia em manter e aumentar a qualidade e a confiança da estrutura administrativa (Geeraert & van Eekeren, 2021). O estudo contribui para a governança nas confederações esportivas, introduzindo o IGEE como forma de avaliar as práticas de governança esportiva ao longo do tempo. Indica aspectos de melhorias como a representação democrática e a divulgação de projetos para os *stakeholders*.

A pesquisa está organizada em etapas sequenciais, que são, introdução, problema de pesquisa, objetivos e justificativa de pesquisa, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise de resultados, considerações finais, as contribuições da pesquisa, sugestões para pesquisa futuras, e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA

A origem da governança corporativa está relacionada aos estágios iniciais do investimento de capital, no século XIX, quando a gestão das organizações da época necessitavam prestar informações aos proprietários, indicando que seus recursos eram adequadamente administrados (Henry & Lee, 2004). A palavra francesa *governance* remetia no século XVII a controle, designava território controlado por um governador, porém somente por volta de 1990, se tornou um conceito relevante para as ciências administrativas e políticas. Atualmente é definido e utilizado de diferentes formas e é aplicado tanto em organizações públicas, quanto privadas (Chappelet, 2016).

A conceituação atual quanto a governança corporativa é descrita como um sistema que dirige e controla as organizações e a forma de como são incentivadas, envolvendo as partes interessadas. Tais partes são sócios, conselho de administração, direção e órgãos fiscalizadores e de controle. São considerados seus princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

Claessens e Yurtoglu (2013) indicam que o conceito é apresentado em duas categorias: uma primeira definição está relacionada a um conjunto de comportamentos padrões relacionados com a realidade das corporações, como medidas de desempenho, crescimento, estrutura financeira, acionistas, partes interessadas e afins. E uma segunda definição, que se preocupa com a estrutura normativa, ou seja, as regras as quais as empresas operam, provenientes do sistema jurídico, mercado financeiro e mercado de trabalho. O objetivo da governança corporativa é alcançar o equilíbrio e respeito entre os interessados no mercado aos objetivos empresariais, favorecendo a gestão da empresa, os acionistas, sócios, administradores, e demais envolvidos (Souza et al., 2019).

O aumento pelo interesse a governança nas últimas décadas decorreu de uma série de eventos, como a crise financeira na Rússia, Ásia e Brasil em 1998, que colocou a estabilidade financeira global em risco. Alguns anos após, escândalos nos Estados Unidos (*Enron* e *WorldCom*) e Europa, evidenciando falhas na governança corporativa, resultando nas maiores insolvências da história, e reforçando que tais falhas podem afetar economias inteiras de forma negativa (Claessens & Yurtoglu, 2013; Kreuzberg & Vicente, 2019).

Após esses escândalos, surgiram regulações mais específicas e importantes para remediar tais situações, tal como a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). Aspectos da SOX estão relacionados com instrumentos de controles internos para a melhoria da gestão. Entende-se que com os controles adequados adotando boas práticas de governança, o retorno e a imagem institucional melhoram, assim como o relacionamento com os *stakeholders* (Carioca et al., 2010).

A adoção de melhores práticas de governança corporativa permite proporcionar uma gestão mais transparente e profissional. A governança desempenha um papel fundamental, facilitando a assimetria de informações, e alinhando o interesse de todas as partes envolvidas, com o objetivo de maximizar a criação de valor da empresa (Carioca et al., 2010).

Embora, inicialmente prevaleçam estudos e interesse da governança pelo setor privado, não é unicamente a forma como o assunto vem sendo priorizado. Há cada vez mais estudos direcionados a organizações sem fins lucrativos, e estas entidades, possuem aspectos distintos em relação a instituições privadas, como estruturas de conselhos diferentes, por exemplo (Ferkins et al., 2010).

2.2 GOVERNANÇA EM ENTIDADES ESPORTIVAS

O termo de gestão nos esportes é definido como a utilização de conceitos das ciências do esporte, da administração, e gerenciamento das diferentes atividades que envolvem o fenômeno do esporte. Para gerir algo relacionado ao esporte é necessário conhecimento sobre a área, adquirido de forma prática e teórica (Mazzei & Rocco Júnior, 2017).

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 (Hums & MacLean, 2017). Henry e Lee (2004) definiram a governança nos esportes com base em três dimensões inter-relacionadas: organizacionais, sistêmicas e políticas:

Tabela 1 - Dimensões de governança nos esportes

Dimensão	Descrição
Organizacional	É uma abordagem normativa que demanda que as organizações esportivas atendam as expectativas sociais de boas práticas, direcionado aos gestores destas organizações, ou seja, os aspectos relacionados a governança, como os padrões, normas éticas, e afins;
	A governança sistêmica tem uma perspectiva de que a governança é um reflexo de tendências globais, e não está envolvida somente com governos ou com controle direto

Sistêmica	pelo esporte. Há uma teia de relacionamentos que exercem poder em diferentes contextos, poderosos clubes, mídia, associações de jogadores, patrocinadores e afins; ou seja, uma mudança só poderia acontecer por meio de uma negociação entre as partes (<i>stakeholders</i>);
Política	Nesta dimensão, a governança refere-se a como o governo orienta as organizações esportivas sob sua responsabilidade, como por exemplo, a definição de objetivos, incentivos, regulação e afins.

Fonte: adaptado de Henry e Lee (2004).

Segundo os autores, 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. As organizações esportivas a governança possui características variadas e peculiares. É importante que organização seja direcionada de maneira clara, que alinhe-se a missão e visão, com a delegação de poder adequada para alcançar os resultados desejados (O'Boyle, 2012).

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, conforme a figura 1:

Figura 1 - Componentes da governança no esporte



Fonte: Adaptado de Ferkins et al., (2005, p.205)

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).

Dowling, Leopkey, e Smith (2018) realizaram uma revisão do escopo sobre a literatura abrangendo a governança no esporte, no período de 1980 a 2016. Os achados apresentam aumento nas pesquisas nos últimos anos, mas apesar da contribuição destas, ainda são necessários mais estudos empíricos e teóricos sobre a temática. Este aumento sobre a temática é em boa parte, por escândalos de corrupção e más condutas na gestão destas entidades (Thompson et al., 2022). Entretanto, de forma geral, os escândalos e as más condutas, de uma forma positiva, fizeram com que as organizações esportivas buscassem maiores níveis de profissionalização, como forma de combater a corrupção e melhorar a gestão (Chappelet, 2016; Seippel, 2019).

A literatura empírica de governança é de forma ampla, apoiada pela Teoria da Agência. A perspectiva da referida Teoria é que há uma relação conflituosa entre as partes interessadas que compõe um conjunto de contratos. Desta forma, é sobre o relacionamento da pessoa (principal) que contrata outra (agente) para um processo de decisão, e que por suas diferentes funções, há divergências em interesses (Jensen & Meckling, 2012; Lacruz, 2020; Massicotte & Henri, 2021). 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 inicialmente na obra de Freeman (1984), entretanto muito se evoluiu nos anos posteriores. 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). Fassin (2010) exemplificou o modelo da teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), através de representações gráficas, citando o caso da tocha olímpica e os jogos olímpicos em Pequim, ilustrando a dinâmica da jornada da tocha, todos as partes interessadas nesse movimento, e a pressão política como fator de risco.

Há um modelo dinâmico e inexplorado diante da teoria dos *stakeholders* como ferramenta estratégica para profissionais da área da gestão. Também oferece uma ampla oportunidade de reavaliar conceitos e modelos, e permite a reinterpretção de modelos (Harrison et al., 2015; Ribeiro & Costa, 2017). 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, como é visto na figura 2.

Figura 2 - Mapa dos *stakeholders* das confederações esportivas



Fonte: Adaptado CBVela (2023)

Os *stakeholders* das confederações esportivas brasileiras possuem relações entre si, diretas ou indiretamente, um atleta é beneficiado com um patrocinador, assim como projetos sociais são benéficos para a sociedade. As expectativas de cada parte relacionada são diferentes, mas todos devem cooperar em prol da organização.

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).

Um centro de poder nessas organizações, é a figura dos conselhos. Os princípios de governança nos esportes possuem ênfase nesse órgão, isso porque é a unidade central da organização. No entanto, apesar da literatura reconhecer a importância desse órgão, de forma estratégica, elas também indicam que os conselhos podem não ser ativos o suficiente. O engajamento dos conselhos é explorado superficialmente pelos estudiosos (Ferkins et al., 2005; Thompson et al., 2022). Porém, os conselhos não são os únicos atores da governança nos esportes, há a necessidade de ir-se além, com uma perspectiva de rede de governança relacionados aos *stakeholders* (Thompson et al., 2022)

Essa exploração superficial pelos estudiosos sobre conselhos, pode estar relacionada ao fato que o desenvolvimento da governança em entidades esportivas, transcorreu em desigual forma se comparado ao mundo corporativo, sendo desenvolvida de forma mais lenta, isso devido ao tradicionalismo e grande autonomia destas entidades, sujeitas praticamente a um autogoverno. Fato que pode ser verificado nos últimos anos nessas entidades, pelas falhas de governança, corrupção, e suborno, sujeitando-se a impactos negativos na qualidade de gestão (Geeraert, Alm, & Groll, 2014).

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).

A governança em entidades esportivas é fundamental para garantir sua integridade e continuidade dessas organizações, e nesse aspecto os princípios de governança fornecem um conjunto de práticas e diretrizes que visam a gestão transparente e ética que é crucial para a governança eficaz nos esportes.

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.

Outras literaturas relevantes sobre indicadores de governança em entidades esportivas em forma de indicadores, são detalhadas na tabela 2:

Tabela 2 - Literatura sobre indicadores de governança em entidades esportivas

Autores	Observações	Dimensões/Princípios	Descrição
Henry e Lee (2004)	Utilizam o termo "governança organizacional" para as organizações do desporto, pois, segundo os autores, há um conjunto mais amplo de atribuições que as noções tradicionais de governança corporativa	Transparência	Associada a clareza nos procedimentos e tomadas de decisão
		Prestação de contas	Diz respeito aos relatórios contábeis-financeiros
		Democracia	Representação por meio de conselhos, grupos, gerentes
		Responsabilidade	Desenvolvimento sustentável da organização
		Capital próprio	Relacionada a equidade com os participantes da entidade
		Eficiência	Estabelecimento e acompanhamento de medidas alcançáveis
		Eficácia	Com o uso mais eficiente dos recursos
Chappelet e Mirkonjic (2013)	Instituíram uma ferramenta chamada indicadores básicos para melhor governança no esporte internacional (<i>BIGIS</i>), uma ferramenta de avaliação para esporte internacional. A proposta é mensurar o nível de governança por meio de sete dimensões	Transparência organizacional	Avalia como os principais documentos e informações oficiais são divulgados (estatutos, normas, organograma, visão, missão, valores, agendas e afins)
		Transparência de relatórios	Avalia os principais relatórios anuais, informações financeiras divulgados e relatórios auditados.
		Representação de partes interessadas	Avalia como os <i>stakeholders</i> são representados nos órgãos (atletas, treinadores, equipe médica, fornecedores, parceiros, voluntários e afins)
		Processo democrático	Avalia os processos democráticos (reuniões, regulamento de candidaturas, votos, conflito de interesses, limite de mandato, idade, equilíbrio de gênero, e afins)
		Mecanismos de controle	Avalia os controles e procedimentos adequados para a atividades e decisões (princípios de governança, sistema integrado de controle de gestão, comitês, transparência)
		Integridade esportiva	Garantir a integridade do esporte (código de ética e integridade, regulamento de conflito de interesses, antidoping, programas de conscientização, canal de denúncia, desenvolvimento sustentável, e afins)
		Solidariedade	Avalia se a organização investe adequadamente seus excedentes conforme o objetivo de entidade sem fins lucrativos e se há políticas para isto, programas para auxiliar a comunidade, programa de carreiras para atletas, e afins.
Geerart (2018)	Desenvolveram um indicador para avaliar a governança em federações esportivas internacionais	Transparência	Sobre o funcionamento interno da organização
		Processo democrático	Implica em aplicar eleições justas, livres e competitivas, com debates internos abertos e justos
		Responsabilidade e Controle Interno	Refere-se a separação dos poderes internos, na estrutura de governança quanto as regras e procedimentos e seus cumprimentos
		Responsabilidade Social	Impacto da organização em ter um efeito positivo nas partes interessadas e na sociedade de forma geral

Fonte: elaboração própria (2022)

A proposta por Henry e Lee (2004) atribui sete dimensões, e subsequentemente foi atualizada com a proposta de Chappelet e Mrkonjic (2013), que se utilizou de três fontes principais: Henry e Lee (2004), Conselho da Europa (2005) e COI (2008). A proposta de Geeraert (2018) é baseado em quatro dimensões, e foram desenvolvidos para um projeto de governança esportiva.

Chappelet e Mrkonjic (2013) enfatizam que os princípios de governança aplicado aos esportes são frequentemente sobrepostos e numerosos, e que a ferramenta proposta por eles é um condensando, baseados em estudos do período de 2000 a 2012.

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. As propostas e estudos sobre os princípios de governança que orientam o esporte são complexos e numerosos, há a necessidade constante de estudos e consolidação da estrutura dos princípios, visto a complexidade da estrutura organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, tem por objetivo fornecer procedimentos e métodos para responder o problema de pesquisa, e alcançar o objetivo de analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas.

Para analisar a estrutura organizacional das confederações olímpicas brasileiras e do COB, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, com base nos próprios *websites* das organizações e as principais normativas, destacando pontos mais relevantes sobre seus aspectos de funcionamento, e estruturas, tais como organogramas.

A elaboração do IGEE foi direcionada por referências de outros indicadores semelhantes aplicados a organizações esportivas e entidades afins, de estudos nacionais e internacionais relevantes. A mensuração e análise dos resultados através do IGEE, foram descritos e comparados com os estudos referenciados para a elaboração do Indicador.

A pesquisa possui caráter descritivo, pois visa fornecer análise dos fenômenos de forma detalhada. Esta abordagem permite compreender as práticas de governança existentes e ao descrever o *status* atual, e serve como base para recomendações de melhorias para fortalecer a governança das confederações esportivas e do COB (Azevedo & Ensslin, 2020; Gil, 2008).

O processo de condução da pesquisa envolveu a coleta de dados disponibilizados nos *websites* oficiais das Confederações, assumindo uma abordagem quantitativa, visto que as informações levantadas são quantificáveis e mensuráveis, conforme os itens estabelecidos pelo *check-list* do IGEE (Azevedo & Ensslin, 2020; Bryman, 2012).

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.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

As formas de vinculação das confederações esportivas brasileiras são determinadas conforme estatuto do COB, as entidades devem preencher requisitos específicos, e

confederações que estão afiliadas, podem em algum momento não atender os requisitos, ou seja, não é uma informação estática. Desta forma, a informação da população e amostra da pesquisa dá-se mediante informação publicada no período da coleta das informações da pesquisa.

As confederações brasileiras listadas no *website* da COB, totalizam 52, sendo 10 Confederações vinculadas, que são aquelas que não integram os jogos olímpicos, mas participam de outros jogos. Além dessas, 8 Confederações reconhecidas, que são as que não integram quaisquer competições, mas são reconhecidas pelo Comitê, e 34 Confederações Olímpicas. O COB como entidade esportiva, é regido por seu estatuto e delibera suas questões em assembleia.

A seleção da amostra ocorreu por acessibilidade, considerando as 34 confederações olímpicas, afiliadas com direito a voto em assembleia, ou seja, toda a população com informação disponível foi selecionada para a pesquisa. O estudo será aplicado nas 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 3 - Amostra

Sigla	Confederação
ABEE	Associação Brasileira de Escalada Esportiva
CBAT	Confederação Brasileira de Atletismo
CBBd	Confederação Brasileira de Badminton
CBB	Confederação Brasileira de Basketball
CBBBoxe	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

Para a condução da pesquisa, 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.

3.3 INDICADOR DE GOVERNANÇA

Com base nos estudos citados na tabela 2, 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 (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

Uma preocupação importante é a construção do indicador, que deve medir o que se propõe medir. Entretanto há uma variedade de itens e a seleção de informações pode ser subjetiva, não há como definir com segurança, um indicador definitivo para avaliar a governança em entidades esportivas (Geeraert, 2018). Desta forma a elaboração do IGEE foi realizada com base nas fontes citadas e em conformidade com o cenário das confederações esportivas brasileiras.

As questões do *check-list* referente ao IGEE podem ser visualizadas nas tabelas abaixo, cada tabela representa uma dimensão de governança:

Tabela 4 – Dimensão 01 (IGEE)

Dimensão	Sigla	Check-list IGEE
1. TRANSP. OR GAN. (TO)	TO1	Publica no site o estatuto
	TO2	Publica no site seu organograma
	TO3	Publica no site sua visão/missão/valores
	TO4	Publica no site Planejamento Estratégico atualizado
	TO5	O website oficial possui uma fonte de pesquisa (lupa)

Nota: TO = transparência organizacional. Fonte: adaptado (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

A tabela 5, evidencia a dimensão 02 sobre transparência de relatórios-contábeis financeiros (TR), diferentemente das demais dimensões, esta possui uma quantidade maior de itens, essa quantidade superior é relativa a publicação por ano do mesmo relatório pesquisado, como por exemplo, a publicação do Balanço Patrimonial (BP) foi verificada entre 2017 a 2021, contando assim 5 (cinco) itens para um mesmo relatório. De forma geral, a dimensão possui 34 itens, mas refere-se a 7 (sete) pontos analisados, que são: BP, Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Relatórios Auditados, Orçamento, Remuneração de funcionários, Concessão de benefícios.

Tabela 5 - Dimensão 02 (IGEE)

Dimensão	Sigla	Check-list IGEE
2. TRANSPARÊNCIA DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-FINANCEIROS (TR)	TR1_2017	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2017
	TR1_2018	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2018
	TR1_2019	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2019
	TR1_2020	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2020
	TR1_2021	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2021
	TR2_2017	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2017
	TR2_2018	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2018
	TR2_2019	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2019
	TR2_2020	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2020
	TR2_2021	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2021
	TR3_2017	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2017
	TR3_2018	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2018
	TR3_2019	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2019
	TR3_2020	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2020
	TR3_2021	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2021
	TR4_2017	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2017 auditados por empresa independente com parecer
	TR4_2018	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2018 auditados por empresa independente com parecer
	TR4_2019	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2019 auditados por empresa independente com parecer
	TR4_2020	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2020 auditados por empresa independente com parecer
	TR4_2021	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2021 auditados por empresa independente com parecer

TR5_2017	Publicou orçamento referente ano de 2017
TR5_2018	Publicou orçamento referente ano de 2018
TR5_2019	Publicou orçamento referente ano de 2019
TR5_2020	Publicou orçamento referente ano de 2020
TR5_2021	Publicou orçamento referente ano de 2021
TR5_2022	Publicou orçamento referente ano de 2022
TR6_2018	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2018
TR6_2019	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2019
TR6_2020	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2020
TR6_2021	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2021
TR6_2022	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2022
TR7_2019	Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2019
TR7_2020	Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2020
TR7_2021	Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2021

Nota: TR = transparência de relatórios Contábeis-financeiros. Fonte: adaptado (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

Tabela 6 - Dimensão 03 (IGEE)

Dimensão	Sigla	Check-list IGEE
3. REPRESENTAÇÃO E DEMOCRÁCIA (RD)	RD1	Possui Comitê de atletas
	RD2	Possui Conselho Fiscal
	RD3	Há pelo menos uma mulher no Conselho Fiscal vigente
	RD4	Possui Conselho Administração
	RD5	Há pelo menos uma mulher no Conselho de Administração vigente
	RD6	O cargo do presidente é ocupado por um homem
	RD7	O atual presidente está no cargo há mais de oito anos?
	RD8	Possui Comitê de Ética e/ou Integridade
	RD9	Possui Comitê de Auditoria
	RD10	Possui Comitê de Governança e Transparência
	RD11	Possui Comitê Técnico ou similar
	RD12	Possui um outro comitê, diferente dos citados
	RD13	Os conselhos e comitês se reúnem regularmente e disponibilizam suas atas e agendas no website

Nota: RD = representação democrática. Fonte: adaptado (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

Tabela 7 - Dimensão 04 (IGEE)

Dimensão	Sigla	Check-list IGEE
4. CONTROLE E INTEGRIDADE (CI)	CI1	Possui um código ou princípios de ÉTICA, CONDUTA ou similar (se similar, indicar comentário adicional)
	CI2	Observa licitações abertas para seus principais contratos de marketing e compras
	CI3	Reconhece o tribunal do esporte (ou similar) como canal externo de reclamação e resolução de disputas.
	CI4	Tem um mecanismo de denúncia (como canal de denúncias e/ou ouvidoria independente) confidencial para gerenciar comentários e alegações de delatores
	CI5	É possível acompanhar uma denúncia efetuada através do mecanismo de denúncia
	CI6	O mecanismo de denúncia é controlado por uma empresa independente (caso não, indicar comentário adicional)

Nota: CI = controle e integridade. Fonte: adaptado (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

Tabela 8 - Dimensão 05 (IGEE)

Dimensão	Sigla	Check-list IGEE
5. SOLIDARIEDADE (S)	S1	Tem programas de conscientização/educação de integridade para seus principais <i>stakeholders</i>
	S2	Tem programas de desenvolvimento de seu esporte em níveis de elite
	S3	Tem programas de desenvolvimento de seu esporte em níveis de base
	S4	Tem uma política e programas de responsabilidade ambiental publicados
	S5	Tem uma política e programas de responsabilidade social publicados
	S6	Tem programas de carreira e educação para auxiliar seus atletas durante a transição para suas carreiras pós-atléticas
	S7	Possui programas ou recursos para auxiliar a comunidade que hospedam seus eventos em seu planejamento
	S8	Colabora com agências governamentais e não governamentais em questões de responsabilidade social

Nota: S = solidariedade. Fonte: adaptado (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022).

O *check-list* do IGEE foi preenchido utilizando-se de uma abordagem de variáveis dicotômicas (sim/não) para verificar a existência ou não dos itens nos *websites* nas organizações esportivas. É importante salientar que, nesse contexto, 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). Uma variedade de indicadores sobre governança utiliza-se de variáveis ordinais, entretanto observa-se uma margem para subjetividade nesses casos. A utilização de variável dicotômica permite uma medição mais confiável para a governança (Geeraert, 2018).

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

$$P = \frac{nq}{tq}$$

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:

$$P(\text{TO}) = 5 / 66 = 0,0757 \rightarrow 1 / 0,0757 = 13,2000$$

$$P(\text{TR}) = 34 / 66 = 0,515 \rightarrow 1 / 0,515 = 1,9412$$

$$P(\text{RD}) = 13 / 66 = 0,196 \rightarrow 1 / 0,196 = 5,0769$$

$$P(\text{CI}) = 6 / 66 = 0,090 \rightarrow 1 / 0,090 = 11,0000$$

$$P(\text{S}) = 8 / 66 = 0,121 \rightarrow 1 / 0,121 = 8,2500$$

A tabela 9, 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 9 - Critério de pesos IGEE

Dimensão	Questões	Peso	Score	(%) Score
TO	5	13,2000	66	20%
TR	34	1,9412	66	20%
RD	13	5,0769	66	20%
CI	6	11,0000	66	20%
S	8	8,2500	66	20%
TOTAL	66	39,4681	330	100%

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

Os dados coletados, foram tabulados e analisados em planilha *excel*. Foi analisado de forma pontual de acordo com o *score* totalizado, representado em resultados percentuais e em conjunto, através de pontuação de cores semáforo, conforme critérios da tabela 10, ordenados por *ranking* do melhor para o pior resultado de governança:

Tabela 10 - Pontuação de cores semáforo

Não Cumprido	Fraco	Moderado	Bom	Muito Bom
0% - 19%	20% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%

Fonte: Geeraert (2018)

Com a aplicação do sistema de pontuação por semáforo, é possível analisar os resultados do IGEE e apontar quais pontos fortes e fracos que precisam ser explorados e analisados (Geeraert, 2018).

3.4 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Outras informações além do *check-list* do IGEE também foram coletadas com o objetivo de contextualizar a análise descritiva e o objetivo em analisar a estrutura organizacional das confederações olímpicas brasileiras e do COB, sendo elas:

Tabela 11 - Informações complementares

Informação complementar	
Fontes de Financiamentos	Receitas provenientes de recursos próprios e recursos públicos dos períodos de 2019 a 2021
Organograma	Estrutura institucional das confederações e do COB atual
Auditoria	Nome das empresas de auditoria dos períodos de 2017 a 2021
Conselhos fiscais e administração	Tamanho dos conselhos e quantidade de mulheres
Presidência	Data início da gestão do atual presidente
Canal de denúncia	Empresa responsável pelo canal de denúncia das confederações

Fonte: elaboração própria

As informações complementares fornecem *insights* sobre o contexto das confederações olímpicas brasileiras e do COB, enriquecendo a pesquisa. Através das fontes de financiamentos dessas instituições foi possível compreender a dependência dessas instituições dos recursos públicos e a capacidade em gerar recursos internamente.

A visualização da estrutura organizacional através dos organogramas destacam as hierarquias e distribuição de departamentos. Em relação a auditoria, foram identificadas as empresas responsáveis pelos relatórios contábeis-financeiros publicados, buscando nesse aspecto analisar a rotatividade dos responsáveis pelas auditorias nas confederações e no COB.

Quanto aos conselhos e a presidência, são pontuados como importantes agentes de governança dentro das instituições esportivas, e a análise de tais itens permitiram discutir sobre a diversidade nas estruturas de tomada de decisão e também a análise da duração dos mandatos dos presidentes. Quanto ao canal de denúncia, item importante para a boa governança, contribui para a compreensão sobre a responsabilidade das instituições sobre transparência em questões éticas. Tais itens forneceram a ampliação do escopo da pesquisa, com a compreensão do ambiente e de práticas de governança no contexto esportivo.

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Para a completa compreensão da pesquisa, é necessário considerar algumas limitações identificadas. Uma das principais limitações 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.

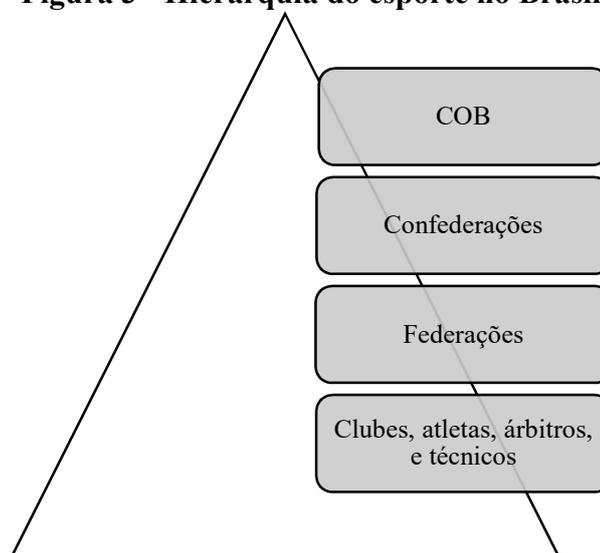
Por fim, a literatura específica para confederações esportivas brasileiras é limitada, o que dificultou o desenvolvimento e profundidade. Desta forma, parte do desenvolvimento teórico foi desenvolvido com base em estudos de instituições semelhantes e afins, e literaturas de organizações esportivas internacionais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ASPECTOS DAS CONFEDERAÇÕES E DO COB

O COB é a instituição que tem por objetivo investir no esporte de alto rendimento no Brasil. As confederações, são vinculadas ao COB e são responsáveis pela gestão das modalidades esportivas, representam as federações estaduais de esporte, cada modalidade de esporte possui uma confederação, a nível nacional, e federações a níveis estaduais (COB, 2023).

Figura 3 - Hierarquia do esporte no Brasil



Fonte: adaptado de Secretaria da Educação (2013).

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). Essas organizações esportivas unem pessoas e grupos para promover o esporte, sempre sem fins lucrativos (Golfe, 2022). Uma confederação é formada pela junção de três ou mais federações, representando a modalidade esportiva em nível nacional e internacional. As federações são formadas por três ou mais entidades de práticas desportivas, representando a modalidade esportiva a nível estadual (Confederação Brasileira de Tiro Prático, 2015).

A constituição de confederações e federações no Brasil são orientadas no Decreto-Lei 3.199 de 1941. A natureza jurídica das confederações, federações e clubes funcionam em forma de associações, são instituídas sem fins econômicos, previsto nos artigos 53 a 61 do Código Civil de 2002. Uma associação, é uma pessoa jurídica de direito privado, com o objetivo de reunir pessoas com um objetivo em comum. Os resultados das atividades devem ser revertidos conforme os objetivos estatutários, documento onde estão obrigatoriamente as regras de funcionamento da entidade (OAB/SP, 2007).

As instituições do desporto no Brasil, mesmo sendo privadas, e com considerável autonomia em sua gestão, são vinculadas ao governo e são regidas por normas e regulamentos específicos (Furtado et al., 2022).

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 as 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).

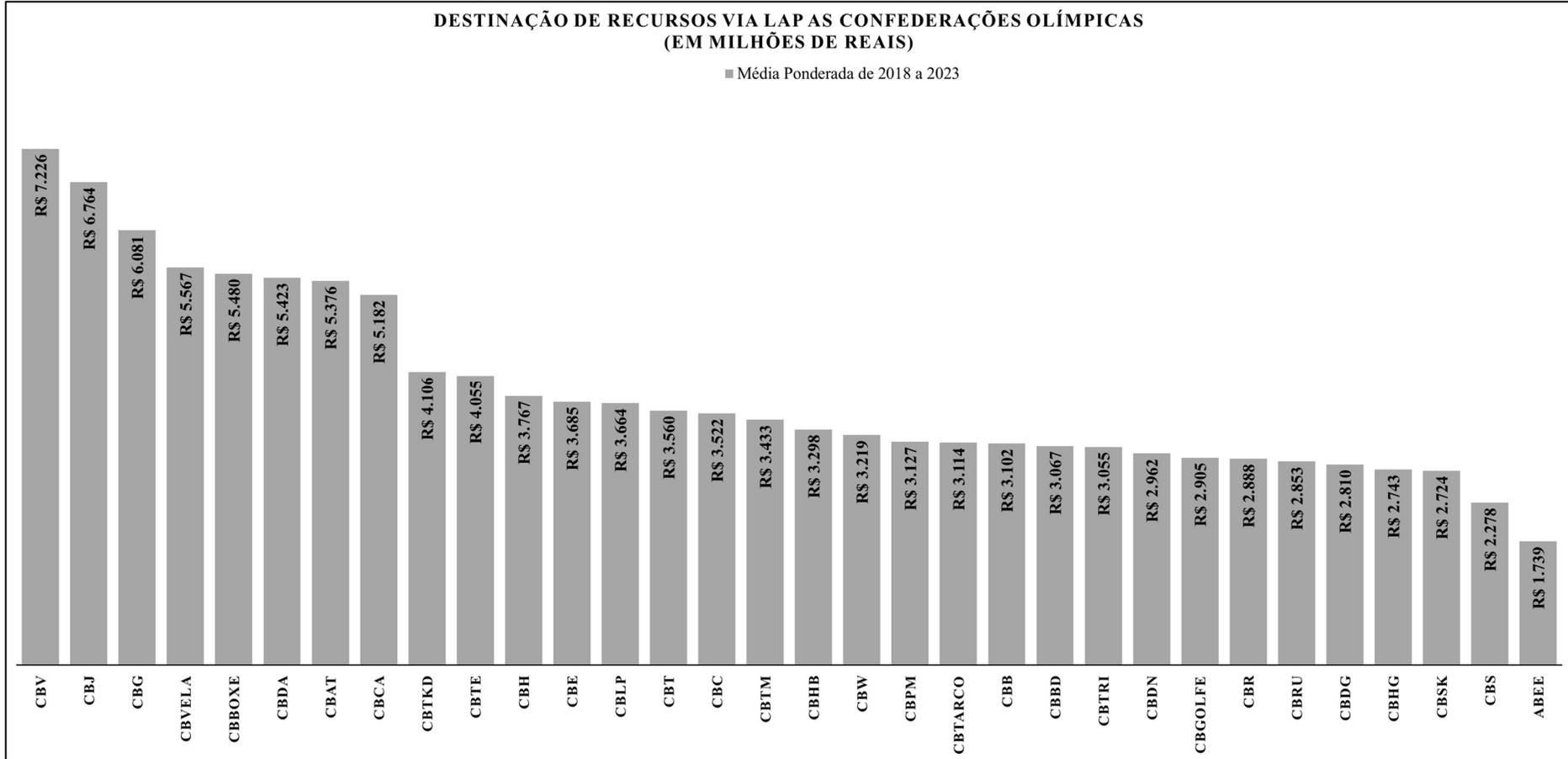
De acordo com informações publicadas no portal da transparência do COB, foram repassadas as confederações: 2018 - 93 milhões; 2019 – 105 milhões; 2020 – 115 milhões; 2021 – 144 milhões; 2022 – 164 milhões; 2023 – 199 milhões. De 2018 a 2023 mais de 800 milhões de reais provenientes das loterias federais ou também descrito como recursos da LAP, foram repassados pelo COB as Confederações esportivas.

Confederações com a CBV, CBJ, CBG, receberam em média 7 milhões por ano. Considerando que Confederações com menos medalhas ou resultado olímpico, podem receber em média 3 milhões por ano, ou seja, mesmo sem resultado olímpico, há um valor fixo que é repassado a essas instituições. E Confederações que não atendem o critério estabelecido, não recebem os recursos, como a CBF e a CNDD.

A figura 4 evidencia por Confederação, o valor médio recebido entre o período de 2017 a 2023 através da distribuição dos recursos provenientes das loterias federais.

Figura 4 - Repasses de recursos as confederações olímpicas
DESTINAÇÃO DE RECURSOS VIA LAPAS CONFEDERAÇÕES OLÍMPICAS
(EM MILHÕES DE REAIS)

■ Média Ponderada de 2018 a 2023



Fonte: Adaptado dos dados obtidos no *site* do COB

Parte da destinação dos recursos é direcionado conforme os méritos das confederações. Pode-se afirmar, ao verificar as medalhas olímpicas ao esporte brasileiro desde de a Olimpíada da Antuérpia em 1920 a Tóquio em 2020, que as confederações com mais medalhas olímpicas são as que respectivamente receberam mais recursos ao longo do período. Como a CBV, CBVela, CBAT, CBJ, informações analisadas conforme a tabela 12.

Tabela 12 - Medalhas olímpicas

Confederação	Ouro	Prata	Bronze
CBVela	8	3	8
CBV	8	11	5
CBAT	5	3	11
CBJ	4	3	17
CBBBoxe	2	2	4
CBDA	2	4	11
CBF	2	5	2
CBG	2	3	1
CBCa	1	2	1
CBH	1	0	2
CBS	1	0	0
CBTE	1	2	1
CBB	0	1	4
CBPM	0	0	1
CBSK	0	3	0
CBTKD	0	0	2
CBT	0	0	1
TOTAL	37	42	71

Fonte: Adaptado dos dados obtidos no *site* do COB

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.

Os documentos para a obtenção do Certificado 18 e 18A são necessários para habilitar as confederações a receberem os recursos, e podem ser visualizados de forma detalhada na tabela 13. Os documentos são referentes a identificação da instituição, assim como adimplência fiscal e trabalhista, e prestações de contas. Há exigência de que haja a assinatura na maioria dos documentos do dirigente máximo da entidade e pelo contador legalmente habilitado.

A listagem de confederações habilitadas, assim como entidades com certificação vigente podem ser visualizadas no *site* do Ministério do Esporte. Tal procedimento de

destinação é Auditado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), e deve ser renovado anualmente (COB, 2023; Ministério Da Cidadania, 2022).

Tabela 13 - Documentos para certificação 18 e 18A

Documentos	Descrição
1. Documentos de identificação da entidade e seu representante:	- Cópia autenticada do Estatuto Social; - Cópia autenticada dos documentos pessoais dos dirigentes (CPF/RG ou equivalente).
2. Documentos de comprovação da autonomia e viabilidade financeira da entidade:	- Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do último exercício; - Declaração de composição de índices do art. 4º da portaria 115/2018.
3. Documentos de comprovação de adimplência fiscal e trabalhista:	- Certidão Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN); - Certidão de Regularidade do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); - Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT); - CAUC Auxiliar (Sistema de Informações sobre Requisitos Fiscais) .
4. Documentos de comprovação que o presidente ou dirigente máximo tenham o mandato de até quatro anos, permitida uma única recondução:	- Cópia autenticada das Atas de 3 (três) últimas assembleias gerais de eleição para os cargos de dirigentes da entidade; <i>Observação: deve constar no estatuto social de forma explícita a alternância dos cargos dos dirigentes para o máximo de 4 anos, permitida apenas uma única recondução.</i>
5. Documentos de comprovação de comprometimento e prestação de contas:	- Cópia do recibo da entrega da última declaração de rendimentos enviada e Receita Federal do Brasil (RFB); - Declaração de comprometimento ao atendimento do art. 9º da portaria 115/2018; - Parecer do Conselho Fiscal dos 2 (dois) últimos exercícios; - Ata da Assembleia Geral de apreciação das contas dos 2 (dois) últimos exercícios.
6. Documento de comprovação da participação de atletas nos colegiados de direção:	- Formulário com relação dos atletas participantes;
7. Documentos de comprovação do processo eleitoral	- 3 (três) comprovantes da publicação do edital do processo eleitoral; - Relatório técnico ou documento equivalente que comprove a existência de sistema de recolhimento dos votos seguro e imune à fraude.

Fonte: adaptado de Ministério da Cidadania (2019)

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).

Buscando atender parceiros e a sociedade o COB lançou um programa em 2017 chamado, Programa Gestão, Ética e Transparência (GET), para aprimorar a gestão das confederações no Brasil, focado em governança, ética e transparência. É um modelo de avaliação dessas organizações, considerando oito áreas de conhecimento, sendo elas: governança, processos suporte, *compliance*, gestão esportiva, estratégia, transparência, mulher no esporte, comunicação e *marketing*. Uma plataforma digital orienta por meio de 295 perguntas em 5 níveis diferentes de maturidade, e cada confederação possui exigências de acordo com a receita financeira, e para atender os itens, deve inserir documentos

comprobatórios, e os resultados do COB auxiliam no aprimoramento necessário (COB, 2022).

Outra instituição nacional, é a “Sou do Esporte”, que possui em sua agenda diretrizes para melhorar o ambiente de governança nas entidades esportivas. Tal iniciativa existe desde de 2015, e consolidou o prêmio “Sou do Esporte”, que envolve as diferentes modalidades do esporte fortalecendo as práticas de governança do esporte no país (Sou do Esporte, 2022).

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, projeto realizado pelo instituto Ethos, atletas, empresas privadas, COB e CPB (Instituto Ethos, 2022).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

4.2.1 Transparência Organizacional (TO)

A transparência está relacionada ao quanto a organização está disposta em divulgar suas informações para monitoramento. Além da divulgação, é essencial que as informações sejam relevantes e oportunas. A *internet* desempenha um papel fundamental para facilitar a publicação de informações (S. Grimmelikhuijsen, 2012).

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 (S. G. 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 14:

Tabela 14 - 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 da dimensão TO		
Média	33	94%
Mediana	34	97%
Mínimo	28	80%
Máximo	35	100%

Fonte: dados da pesquisa

Os itens identificados na dimensão da transparência, assim como os demais, são importantes para os *stakeholders*. Todas as instituições divulgaram seus estatutos, documento importante que define as normas e estrutura que regem a entidade. Das organizações 80% divulgaram suas perspectivas sobre 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 desta dimensão, 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 45% dos itens apresentados.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante de gestão, promove o comprometimento e busca melhorar aspectos relacionados aos seus resultados. Como ponto positivo, 94% das organizações divulgaram seus planejamentos, para ilustrar tal divulgação, a figura 5 mostra um dos pilares do planejamento estratégico da CBAT, a é destinado aos ídolos, que são ações voltadas para ex-atletas premiados. Esse pilar é para atendimento aos *stakeholders*, é uma visão ideal de um aspecto que precisa ser melhorado e implementado na confederação.

Figura 5 – Planejamento estratégico da CBAT

PILAR	ESTRATÉGICOS DO PILAR	COMO É HOJE?	ONDE QUEREMOS CHEGAR?	O QUE PRECISA SER FEITO?
ÍDOLOS 	APERFEIÇOAR O PROGRAMA VALORIZANDO A IMAGEM DOS MEDALHISTAS OLÍMPICOS E EM CAMPEONATOS MUNDIAIS INDOOR E OUTDOOR, PROMOVENDO A PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES ENVOLVENDO A CBAT E PATROCINADORES.	13 MEDALHISTA QUE PARTICIPAVAM DO PROGRAMA	VALORIZAR E DAR PROTAGONISMO A TODOS OS EX-ATLETAS QUE CONQUISTARAM MEDALHAS EM JOGOS OLÍMPICOS E EM CAMPEONATOS MUNDIAIS	TORNAR O PROGRAMA CADA VEZ MAIS ATRATIVO AOS OLHOS DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS E PRESERVAR AS CONQUISTAS DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA

Fonte: website da CBAT

A análise dos planejamentos estratégicos das organizações podem trazer uma visão clara das necessidades e melhorias que precisam ser realizadas em atendimento específico de cada confederação. Sua visão, seus aspectos internos, processos de aprendizado. Por isso é uma ferramenta importante, é a partir dela que se possibilita planejar as ações de melhoria.

A transparência desempenha um papel relevante na responsabilização por comportamentos indesejados, uma vez que aumenta a probabilidade de encontrar condutas indesejáveis (Geeraert & van Eekeren, 2021). A divulgação e transparência de itens importantes referente às necessidades de melhorias das confederações fornecem aos *stakeholders* segurança e melhor atendimento as suas expectativas. A figura 6, evidencia parte do planejamento estratégico divulgado pela CBG em relação aos seus aspectos de gestão e governança, e uma das formas de melhorar e ser modelo nesse segmento é consolidar boas parcerias, ou seja, relacionado diretamente com seus *stakeholders*.

Figura 6 – Planejamento estratégico da CBG

3. Gestão e Governança <i>Ser modelo de referência em Gestão, Ética e Transparência</i>			
3.1 Aperfeiçoar as boas práticas de governança corporativa, baseadas na integridade e transparência.	3.2 Desenvolver processos e sistemas de forma sustentável, ética e transparente.	3.3 Buscar a sustentabilidade econômica e financeira da entidade, através do incremento e da consolidação de parcerias comerciais e patrocínios.	3.4 Buscar formas de aprimorar o desenvolvimento contínuo das Federações Estaduais.

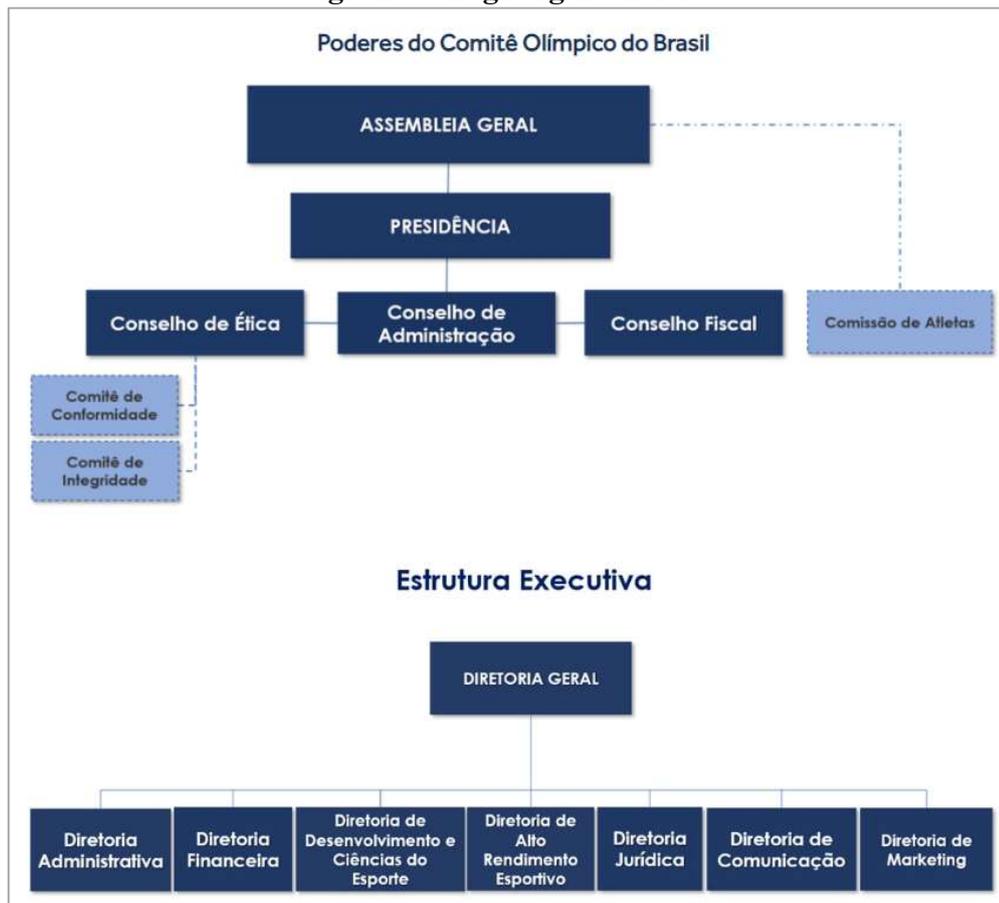
Fonte: website da CBG

O financiamento e o desenvolvimentos dessas organizações dependem, em grande parte, de recursos externos de suas partes interessadas. A transparência de seus atos influenciam na qualidade dessas parcerias.

Para uma compreensão abrangente sobre o funcionamento das confederações esportivas brasileiras, foram analisados os organogramas vigentes de todas as confederações e do COB. Dentre todas as 35 instituições apenas a CBF não divulgou seu organograma atualizado. Algumas confederações divulgam seu organograma de forma sintética, com cargos e nomes dos colaboradores, como da CBDA (Anexo 1), e outras disponibilizam informações mais analíticas, com as principais funções somente, como a CBCA (Anexo 2).

O organograma publicado do COB, por exemplo, é divulgado de forma sintética, com os cargos institucionais e estrutura executiva. Os poderes são distribuídos em assembleia, presidência, conselhos e estrutura executiva, com as informações dos cargos de diretoria.

Figura 7 - Organograma COB



Fonte: *website* do COB

A CBHb publicou seu organograma de forma analítica, representando sua estrutura institucional e operacional de forma detalhada, e com a informação dos nomes dos

colaboradores. Na estrutura institucional, que é estabelecida pelo estatuto, os poderes são assembleia, presidência, vice presidência, conselhos, ouvidoria e jurídico. Na estrutura executiva, administrativo, financeiro, marketing, jurídico e *compliance*, relações internacionais, e corpo técnico. Conforme imagem abaixo:

É destacado no organograma desta confederação, os agentes de governança, a saber: conselho fiscal, conselho de administração, comitês técnicos, ouvidoria geral, STJD, Auditoria externa.

Figura 8 - Organograma CBHb

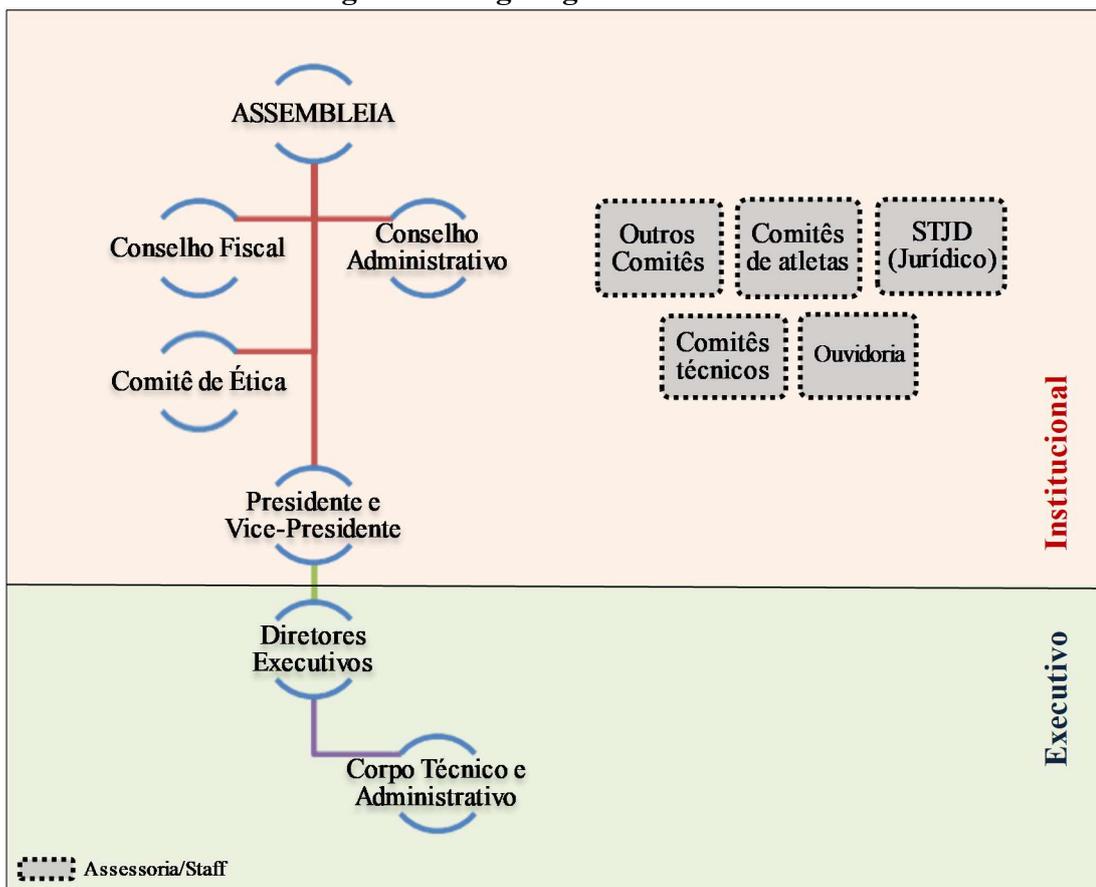


Fonte: *website* da CBHb

De modo geral, as estruturas são segregadas em institucional e executiva. A estrutura institucional é organizada conforme o estatuto. O nível hierárquico máximo é a assembleia, que acontece anualmente de forma ordinária, ou é instituída quando necessário de forma extraordinária. O nível executivo são as atividades operacionais necessárias para o funcionamento da organização, tais como administrativo, financeiro, marketing, jurídico, contabilidade e afins.

Cada confederação possui particularidades quanto a sua organização, mas de maneira geral, ao observar o organograma das confederações e do COB, pode-se sugerir um organograma observado, indicando as similaridades encontradas. Sendo, em primeiro nível a assembleia, após os conselhos fiscais e administrativo e comitê de ética, a presidência e vice-presidência. E atuando de forma independente os demais comitês, ouvidoria e jurídico. No nível hierárquico seguinte são distribuídos os cargos executivos, como diretoria, administração, financeiro, contabilidade, e demais colaboradores. Conforme a figura 9:

Figura 9 - Organograma observado



Fonte: dados da pesquisa

Um aspecto importante da dimensão de transparência organizacional são os organogramas. Ao analisá-los é possível visualizar a estrutura interna dessas entidades, para compreender o processo de tomada de decisão.

4.2.2 Transparência de Relatórios Contábeis Financeiros (TR)

As informações geradas pela contabilidade são reconhecidas como um recurso valioso para a tomada de decisão nas empresas, assim como seus relatórios financeiros, são importantes para o planejamento e crescimento (Bender & Silva, 2020; Lizote et al., 2017).

A dimensão 2 – TR é evidenciada por trinta e quatro itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ser analisadas na tabela 15. A frequência absoluta e relativa (%) analítica desta dimensão podem ser verificadas no apêndice 2, as informações completas referente a coleta de dados para o *check-list* IGEE podem ser verificadas no apêndice 3.

Tabela 15 - 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 da dimensão TR por ano					
Média	69%	63%	63%	64%	63%
Mediana	77%	81%	83%	91%	86%
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% (anexo 2). 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.

A publicação da DFC também ocorreu de forma linear as publicações de BP e DRE, entretanto, ABEE e CNDD não divulgaram em nenhum dos anos analisados. O ano de 2020 foi o com maior divulgação.

As entidades esportivas para obter o financiamento público, conforme determina a Lei Pelé, são obrigadas a apresentar suas demonstrações pelo padrão do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) assim como, demonstrativos auditados por empresa especializada.

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. A CBPM e a CNDD, não estão na lista das confederações que receberam repasses de recursos públicos nos últimos 6 anos, entretanto a ABEE recebeu repasses, e os relatórios auditados não foram disponibilizados em seu *website*. Isso evidencia uma possível falha de governança dos órgãos reguladores em repassar recursos as confederações.

Adicionalmente, foram verificados os nomes das empresas responsáveis pelas auditorias dessas instituições, encontrou-se 39 empresas diferentes. Dentre elas, apenas uma confederação, a CBDN foi auditada por uma *Big Four*, *Ernst & Young*, responsável pelos relatórios de 2018 a 2021.

Tabela 16 – Empresas de auditoria independente

Empresa de auditoria	Relatórios auditados
INDEP	36
FSA AUDITORES	14
ADVANCE	11
RSM	9
MULLER & PREI	5
PKF AUDITORES	5
RSM	5
TGB GLOBAL	5
ERNST & YOUNG*	4
AUDIMEC	3
BDO RCS	3
MÉTODO	3
PRYZE	3
SACHO AUDITORES	3
SAPPYA AUDIT	3
OUTRAS**	34

Nota: *Big Four; **24 empresas de auditoria diferentes. Fonte: dados da pesquisa

Observou-se um padrão de recorrência de algumas empresas de auditoria, como a Indep Auditores Independentes, responsável por 36 relatórios; a FSA Network Consultores por 14; a Advance Auditores Independentes por 11 relatórios e a RSM por 9 relatórios. 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.

A rotatividade dos auditores independentes para as empresas é regida pela Instrução Normativa 308/1999, há uma limitação de cinco anos consecutivos para as empresas de auditoria independente, e com intervalo de três anos para uma recontração. Não há mediante a Lei Pelé ponto específico que trate sobre a rotatividade das empresas de auditoria nas organizações esportivas. Entretanto 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. O orçamento projeta e justifica os gastos necessários para a organização, é um relatório interno e possui vantagens. É um elemento importante para a gestão da maioria das empresas (Bornia & Lunkes, 2009; Kothe et al., 2009). A figura 10, ilustra um exemplo de uma publicação da previsão orçamentária da CDBG, com os recursos estimados das receitas e gastos para o ano de 2022.

Figura 10 – Previsão orçamentária de 2022 da CBDG

RECEITA CBDG 2022	R\$	5.125.211,28
COB Loteria	R\$	4.384.568,33
Governo Federal Convênio	R\$	407.642,95
Federações Internacionais	R\$	318.000,00
Filiação e Inscrições	R\$	15.000,00
Arena Ice Brasil	R\$	-
ORÇADO CBDG 2022	R\$	4.990.728,28
Manutenção da entidade	R\$	929.108,64
Preparação técnica	R\$	1.508.056,64
Fomento	R\$	70.800,00
Cursos e Capacitações	R\$	55.120,00
Modalidades Olímpicas	R\$	2.147.643,00
Recomposições COB	R\$	80.000,00
Passivo jurídico	R\$	200.000,00
SALDO 2022	R\$	134.483,00

Fonte: dados da pesquisa

Apenas 22 confederações apresentaram orçamento referente ao ano de 2022. A confecção deste relatório deve ser elaborada e publicada antecipadamente, pois antecede o período. É uma importante ferramenta, e que serve de base para os *stakeholders*, ponto 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 17:

Tabela 17 - 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 da dimensão RD		
Média	20	58%
Mediana	18	51%
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 em

todos os 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.

Tabela 18 – Participação de mulheres nos conselhos

Estatística Descritiva	(%) Mulheres nos conselhos fiscais	(%) Mulheres nos conselhos de administração
Média	17%	13%
Mediana	17%	8%
Mínimo	0%	0%
Máximo	67%	60%

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a composição dos conselhos fiscais e administrativos, em média o tamanho do conselho fiscal é de 5 membros e do conselho de administração de 7 membros. 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.

A promoção da equidade feminina na gestão do esporte não é um conceito recente. Em 1981 duas mulheres foram convidadas a fazer parte do COI, em 1994, seguindo recomendações de uma comissão de estudos, o COI estabeleceu um grupo de estudos feminino. Em 1997, o COI adotou metas para aumentar a inclusão feminina em conselhos e comitês esportivos. São políticas que estimulam a participação e inclusão das mulheres, mas ainda há desafios a serem enfrentados nesse cenário (Henry & Lee, 2004).

A promulgação da Lei nº 14.597 (2023) que trata sobre a Lei geral do esporte, que aconteceu após o levantamento dos dados dessa pesquisa, trouxe um aspecto para a inclusão de mulheres como requisito obrigatório para a obtenção de repasses públicos a organizações

de prática esportiva, será necessária a presença de no mínimo 30% de mulheres no conselho fiscal. Aspecto que enfatiza a importância das mulheres em cargos de conselhos e direção dessas entidades.

Os conselhos que conduzem seu papel de forma efetiva possuem o potencial de agregar valor à organização, entregando resultados melhores. Seu papel é importante para monitorar, e proporcionar benefícios e sustentabilidade para as organizações esportivas (O'Boyle, 2012).

Dentre as confederações a CBE e a CBJ foram as que apresentaram conselhos fiscais majoritariamente feminino, com 67% de mulheres. E a CBtarco e a CBtri, apresentaram em média 60% do conselho de administração com membros femininos.

Entretanto, em muitas há apenas uma mulher, para um grupo de 5 a 7 pessoas. Item que ainda deve ser desenvolvido dentro dessas instituições, integrando maior diversidade e oportunidades. De todas as instituições, apenas duas, CBG e CBR possuem presidentes mulheres.

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.

Adicionalmente, 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.

As informações dos mandatos dos presidentes, em algumas confederações estão de forma explícita nos históricos institucionais, em outras apenas é possível verificar abrindo as atas assinadas, individualmente a cada ano, e em outras não há sequer informações sobre os cargos as posses, e não foi possível localizar.

Das organizações analisadas, quatro 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 divergem da 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).

A CBTM, que de acordo com o histórico disponibilizado em seu *website* oficial está desde 1996 como o atual presidente, entretanto, teve outros dois mandatos anteriores. O cargo de presidente desta confederação é remunerado, em torno de R\$27mil/mês. Na CBTARCO, não foram localizadas atas anteriores a 2017, mas pelo histórico entende-se que o atual presidente está desde 1999, possui cargo remunerado de aproximadamente R\$20mil/mês.

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).

Embora apenas quatro confederações tenham publicamente divulgado a permanência de seus gestores com mais de 8 anos de mandato, observou-se uma prática em algumas confederações durante o levantamento de dados, é de que os atuais presidentes já estavam em cargos de vice-presidente, e vice-versa, ou em altos cargos executivos. De alguma forma já possuíam vínculo com a instituição, recebendo as remunerações semelhantes.

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 19:

Tabela 19 - Controle e Integridade (CI)

Painel A: Divulgação por item		
Dimensão 04	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Possui um código ou princípios de ÉTICA, CONDUTA 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 da dimensão CI		
Média	29	83%
Mediana	32	90%
Mínimo	23	66%
Máximo	33	94%

Fonte: dados da pesquisa

O primeiro item analisado é sobre a existência dos códigos de ética e conduta, apenas a CNDD não apresentou o documento publicado, todas as demais 34 instituições publicaram, indicando um resultado positivo para este ponto.

Os códigos de ética e conduta possuem o papel de influenciar na tomada de decisão dos indivíduos. A questão em interesse não é na importância do código em si, mas se o indivíduo possuindo o conhecimento de quais são as ações éticas, escolher pela antiética. Um dos pontos importantes nos códigos em questão, são as apresentações das punições para não conformidade (Lere & Gaumnitz, 2003).

O segundo item retrata sobre a utilização de licitações para o departamento de compras. O processo público licitatório é necessário para a condução de forma imparcial das aquisições de mercadorias e serviços, seguindo princípios de bom andamento, de forma eficiente para a organização (Possidônio & Torres, 2019). Da amostra, 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. O canal de denúncias é uma importante mecanismo de governança, essencial para receber e investigar denúncias de fraudes e atos ilícitos (Henik, 2008; G. R. da Silva & Sousa, 2017). 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 receptor e tratar as denúncias efetuadas.

Das empresas independentes que atuam nessas organizações, a empresa Legal e Ética está presente em 18 confederações, a empresa Contato Seguro em 2 confederações, e a empresa Resguarda em 1, as outras 3 são identificadas apenas como Controle Externo. 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 gestão é responsável por direcionar e contribuir com o desenvolvimento sustentável do esporte, através da correta gestão dos recursos. O esporte deve produzir um impacto positivo perante o público externo (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018).

A dimensão 5 – S é evidenciada por oito itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela 20:

Tabela 20 - 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 da dimensão S		
Média	4	10%
Mediana	2	4%
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, CBGolfê 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 evidencia na pesquisa como ponto a ser explorado e melhorado, principalmente em sua divulgação.

4.2.6 Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE)

As organizações esportivas possuem uma natureza híbrida, o que torna os princípios de governança um desafio a serem mensurados. Muitos são expressos como recomendações,

sem se tornar obrigações. No entanto, o setor empresarial tem contribuído com medidas e regulações e desenvolvimento de códigos, que podem ser adaptados, assim com estudos direcionados para esse segmento (J. Chappelet & Mrkonjic, 2013).

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 elaboração de um indicador específico para entidades esportivas brasileiras atende à demanda de propor uma visão de governança relacionada a esse segmento e tratar ao máximo suas especificidades, apesar de não possuir um caráter final de controle, esse é um caminho para ampliar a visão dos *stakeholders* e o resultado dessas organizações.

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 verificar 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 (J. 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 (J. 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.

A tabela 21 apresenta o IGEE, 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 apresentados pela pontuação em também. 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. Adicionalmente é possível analisar a estatística descritiva das informações no painel B da tabela 21.

Tabela 21 - Ranking IGEE

Painel A: Mensuração do IGEE													
Sigla	Ranking	TO Score	TO (%)	TR Score	TR (%)	RD Score	RD (%)	CI Score	CI (%)	S Score	S (%)	IGEE Score total	IGEE Score total (%)
CBAT	1	66,00	100,00%	58,24	88,24%	50,77	76,92%	66,00	100,00%	24,75	37,50%	265,76	80,53%
CBGolfe	2	66,00	100,00%	48,53	73,53%	45,69	69,23%	66,00	100,00%	24,75	37,50%	250,97	76,05%
CBV	3	66,00	100,00%	56,29	85,29%	35,54	53,85%	66,00	100,00%	24,75	37,50%	248,58	75,33%
CBTM	4	66,00	100,00%	40,77	61,76%	50,77	76,92%	66,00	100,00%	24,75	37,50%	248,28	75,24%
CBR	5	66,00	100,00%	66,00	100,00%	40,62	61,54%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	246,87	74,81%
CBE	6	66,00	100,00%	42,71	64,71%	35,54	53,85%	66,00	100,00%	33,00	50,00%	243,24	73,71%
COB	7	66,00	100,00%	46,59	70,59%	45,69	69,23%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	240,78	72,96%
CBW	8	66,00	100,00%	48,53	73,53%	50,77	76,92%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	239,55	72,59%
CBTARCO	9	66,00	100,00%	46,59	70,59%	45,69	69,23%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	232,53	70,46%
CBJ	10	66,00	100,00%	52,41	79,41%	35,54	53,85%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	228,20	69,15%
CBVela	11	52,80	80,00%	38,82	58,82%	45,69	69,23%	66,00	100,00%	24,75	37,50%	228,07	69,11%
CBHG	12	66,00	100,00%	46,59	70,59%	40,62	61,54%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	227,45	68,93%
CBCa	13	66,00	100,00%	44,65	67,65%	40,62	61,54%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	225,51	68,34%
CBRu	14	66,00	100,00%	42,71	64,71%	55,85	84,62%	44,00	66,67%	16,50	25,00%	225,05	68,20%
CBG	15	66,00	100,00%	40,77	61,76%	35,54	53,85%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	224,80	68,12%
CBC	16	52,80	80,00%	42,71	64,71%	40,62	61,54%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	218,62	66,25%
CBDA	17	52,80	80,00%	44,65	67,65%	55,85	84,62%	55,00	83,33%	9,25	14,02%	217,54	65,92%
CBTE	18	66,00	100,00%	48,53	73,53%	20,31	30,77%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	217,34	65,86%
CBH	19	66,00	100,00%	46,59	70,59%	35,54	53,85%	55,00	83,33%	8,25	12,50%	211,38	64,05%
CBTKD	20	66,00	100,00%	29,12	44,12%	30,46	46,15%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	208,08	63,05%
CBB	21	66,00	100,00%	25,24	38,24%	40,62	61,54%	66,00	100,00%	8,25	12,50%	206,10	62,45%
CBDN	22	66,00	100,00%	44,65	67,65%	40,62	61,54%	44,00	66,67%	8,25	12,50%	203,51	61,67%
CBBd	23	66,00	100,00%	48,53	73,53%	35,54	53,85%	44,00	66,67%	8,25	12,50%	202,32	61,31%
CBBBoxe	24	66,00	100,00%	46,59	70,59%	35,54	53,85%	44,00	66,67%	8,25	12,50%	200,38	60,72%
CBSK	25	52,80	80,00%	33,00	50,00%	30,46	46,15%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	198,76	60,23%
ABEE	26	66,00	100,00%	27,18	41,18%	40,62	61,54%	44,00	66,67%	16,50	25,00%	194,29	58,88%
CBHb	27	52,80	80,00%	46,59	70,59%	35,54	53,85%	33,00	50,00%	24,75	37,50%	192,68	58,39%
CBT	28	66,00	100,00%	40,77	61,76%	25,38	38,46%	44,00	66,67%	16,50	25,00%	192,65	58,38%
CBS	29	66,00	100,00%	31,06	47,06%	40,62	61,54%	44,00	66,67%	8,25	12,50%	189,92	57,55%
CBPM	30	66,00	100,00%	17,47	26,47%	20,31	30,77%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	186,28	56,45%
CBTri	31	66,00	100,00%	21,35	32,35%	40,62	61,54%	44,00	66,67%	8,25	12,50%	180,22	54,61%
CBDG	32	52,80	80,00%	44,65	67,65%	35,54	53,85%	33,00	50,00%	8,25	12,50%	174,24	52,80%
CBLP	33	66,00	100,00%	40,77	61,76%	30,46	46,15%	22,00	33,33%	8,25	12,50%	167,48	50,75%
CBF	34	26,40	40,00%	38,82	58,82%	15,23	23,08%	44,00	66,67%	24,75	37,50%	149,20	45,21%
CNDD	35	39,60	60,00%	11,65	17,65%	30,46	46,15%	11,00	16,67%	8,25	12,50%	100,96	30,59%

Painel B: Estatística descritiva do painel A													
Sigla	Ranking	TO Score	TO (%)	TR Score	TR (%)	RD Score	RD (%)	CI Score	CI (%)	S Score	S (%)	IGEE Score total	IGEE Score total (%)
Média	18	61,85	93,71%	41,43	62,77%	38,15	57,80%	55,00	83,33%	14,64	22,19%	211,07	63,96%
Mediana	18	66,00	100,00%	44,65	67,65%	40,62	61,54%	66,00	100,00%	16,50	25,00%	217,34	65,86%
Mínimo	1	26,40	40,00%	11,65	17,65%	15,23	23,08%	11,00	16,67%	8,25	12,50%	100,96	30,59%
Máximo	35	66,00	100,00%	66,00	100,00%	55,85	84,62%	66,00	100,00%	33,00	50,00%	265,76	80,53%

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

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. Ao examinar as informações por dimensão, fica evidente o 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.

Mediante resultado do IGEE 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, CBGolfê 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% a 76%. 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.

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.

Para aprimorar a visualização e análise do IGEE, os resultados são apresentados na tabela 22, por pontuação de cores semáforo, conforme critérios estabelecidos:

Tabela 10 - Pontuação de cores semáforo

Não Cumprido	Fraco	Moderado	Bom	Muito Bom
0% - 19%	20% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%

Fonte: Geeraert (2018)

Tabela 22 - Ranking IGEE por pontuação de cores semáforo

Painel A: Mensuração do IGEE por cores semáforo							
Sigla	Ranking	TO (%)	TR (%)	RD (%)	CI (%)	S (%)	IGEE Total (%)
CBAT	1	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBGolfe	2	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBV	3	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
CBTM	4	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBR	5	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBE	6	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
COB	7	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBW	8	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBTARCO	9	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBJ	10	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Vermelho	Verde
CBVela	11	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBHG	12	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBCa	13	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBRu	14	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBG	15	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
CBC	16	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
CBDA	17	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBTE	18	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
CBH	19	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Vermelho	Verde
CBTKD	20	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
CBB	21	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBDN	22	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBBd	23	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Vermelho	Verde
CBBoxe	24	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
CBSK	25	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
ABEE	26	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo
CBHb	27	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo
CBT	28	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo
CBS	29	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Vermelho	Amarelo
CBPM	30	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo
CBTri	31	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Vermelho	Amarelo
CBDG	32	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Amarelo
CBLP	33	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Amarelo
CBF	34	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo
CNDD	35	Verde	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Amarelo

Painel B: Estatística descritiva do painel A com cores semáforo							
Média	-	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde
Mediana	-	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
Mínimo	-	Amarelo	Vermelho	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Amarelo
Máximo	-	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde

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

As cores semáforo, permitem uma visualização clara de quais dimensões de cada confederação precisam de atenção, assim como aquelas que estão em boas condições. A quinta dimensão (S) apresenta um alerta, pois todos os itens estão em vermelho, assim como a primeira está indicando bons resultados, pois praticamente todas as confederações atenderam os itens.

Os resultados evidenciam as dimensões de transparência organizacional (TO), transparência de relatórios contábeis-financeiros (TR), representação democrática (RD),

controle e integridade (CI), estão sendo atendidas de forma mais abrangente se comparado a dimensão Solidariedade (S), resultado que é diretamente relacionado ao relatado no item 4.2.5. Mesmo as organizações que estão no topo do *ranking*, carecem de melhorias neste aspecto.

Um estudo semelhante realizado por Geeraert (2018), relacionando as cores semáforo, 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.

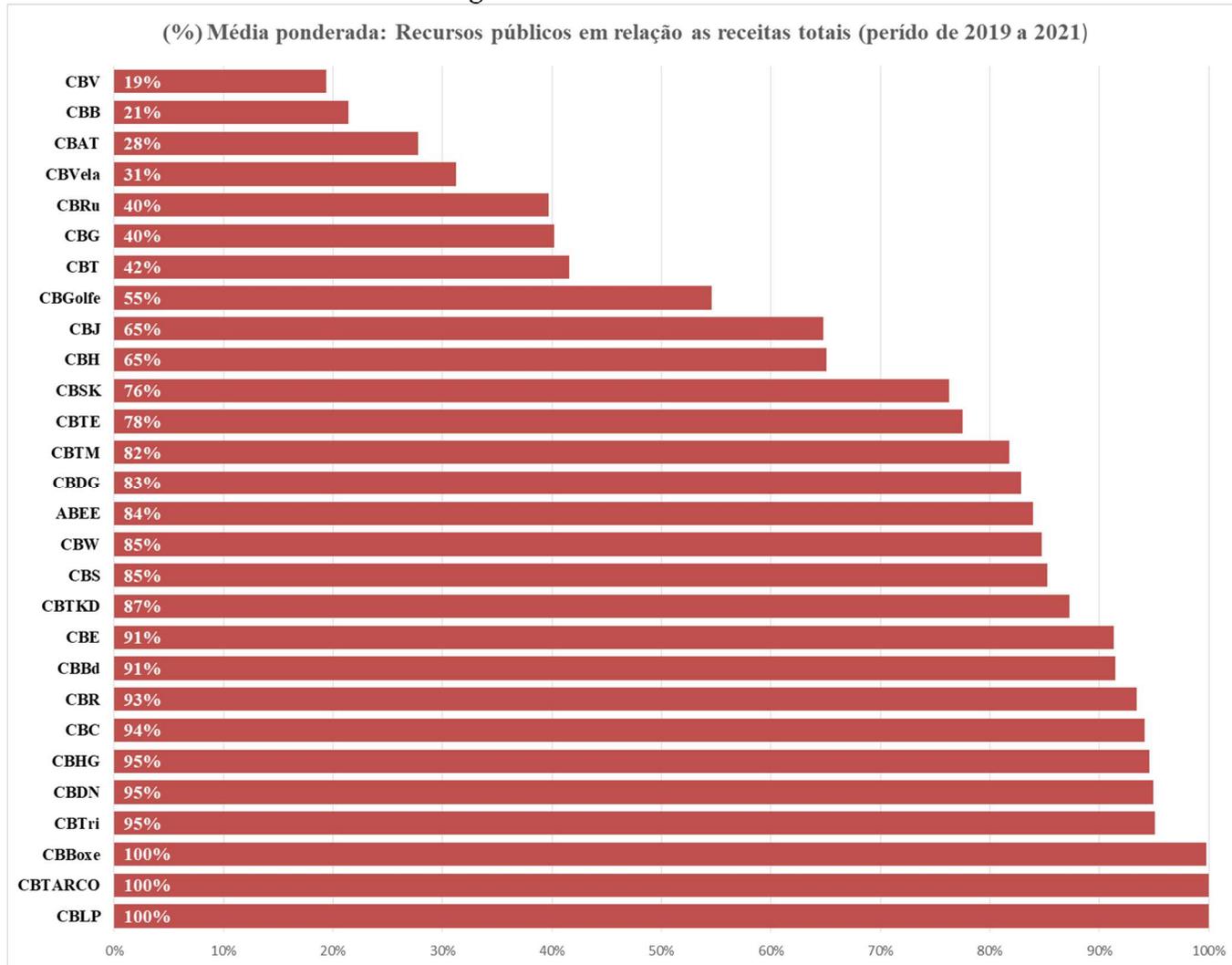
Na coleta das informações para as Confederações e COB, verificou-se pontos semelhantes aos pontuados no estudo de Geeraert (2018). Como o item de planejamento estratégico, verificado na dimensão de transparência organizacional (TO), mostrou-se com aspectos a serem melhorados. Na dimensão de Solidariedade (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.

A maior confederação brasileira em nível de recursos financeiros, a CBF disponibiliza informações de forma limitada em seu *website*. Mesmo com relatórios financeiros publicados, o seu nível de divulgação em relação as demais, é relativamente 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 e aos seus *stakeholders*, como por exemplo, patrocinadores, investidores e torcedores. 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.

A mensuração e análise do IGEE evidenciam melhorias necessárias nas confederações para melhorar a conformidade na divulgação de aspectos relacionados a governança. De acordo com a tabela 21, a dimensão com a maior média de divulgação foi a Transparência Organizacional (TO) com 93,71%, em seguida pela dimensão Controle e Integridade (CI) com 83,33%, apresentando resultados muito bons, a dimensão Transparência Organizacional (TR) com 62,77% com resultado bom, a dimensão Representação Democrática (RD) com 57,8%, com resultado moderado, e a dimensão Solidariedade (S) com 22,19% com resultado fraco. Entretanto, até mesmo as confederações que ficaram no topo do *ranking*, necessitam de melhoria em muitos itens.

Como contexto para análise do IGEE, foram coletadas as informações das receitas operacionais na DRE da amostra do estudo do período de 2019 a 2021. As fontes de recursos das confederações podem ser provenientes de recursos públicos, ou de terceiros, como patrocinadores e investidores, bem como a capacidade das organizações de gerar seus recursos internamente, através de eventos esportivos, venda de ingressos, ganhos em campeonatos e afins. Conforme evidenciado na figura 11.

Figura 11 - Fonte de recursos

Fonte: dados da pesquisa

As informações das origens das receitas são evidenciadas nos demonstrativos de resultados publicados, que são dispostos em contas separadas ou em notas explicativas. A figura 11 mostra os valores médios recebidos das confederações, relacionando o total dos recursos com os recursos recebidos de fonte pública, como a LAP. Cabe mencionar que, para efeitos dessa análise foram desconsiderados a CBF e o COB, pois suas fontes de recursos possuem valores substancialmente superiores das demais confederações e de têm origens de recursos divergentes. Além disso, foram excluídas a CNDD, CBPM, CBCa, CBDA e CBHb por não terem publicado valores para composição da média em igual teor as demais confederações.

As confederações como a CBV, CBB, CBVela possuem menos de 30% de suas receitas provenientes de recursos públicos, demonstrando suas capacidades em diversificar suas fontes de recursos, por meio de patrocínios, operações, jogos, títulos. No entanto, em contraste a essa situação, outras confederações como a CBLP, CBtarco, CBBoxe, dependem exclusivamente dos repasses públicos para sua sustentação.

As confederações que conseguem diversificar suas fontes de recursos podem desfrutar de uma maior autonomia, quando uma confederação ou organização esportiva possui autonomia financeira, ela possui uma série de benefícios, tais como a capacidade em investir em sua infraestrutura, na formação de atletas, maior visibilidade. Por outro lado, aquelas que dependem consideravelmente ou exclusivamente de recursos públicos, podem encontrar limitações na sua capacidade de formação de atletas e visibilidade, por exemplo.

Mesmo as confederações com alta pontuação de IGEE, necessitam de melhorias, a governança nas entidades esportivas ainda é um desafio para estas organizações, visto a variedade de necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Entretanto, medidas de gestão, normativas e profissionalização são apontadas com frequência, e os estudos citados e comparados com IGEE apontam que a implementação de medidas de governança tem levado a melhorias, mas ainda é necessário acompanhamento. Estudos e indicadores sobre governança esportiva, como o IGEE permitem mensurar e comparar o nível de conformidade da divulgação das práticas de governança em entidades esportivas, e impulsionar a longo prazo a desenvolvimento dessas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas, e responder à questão problema de pesquisa: Qual o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações 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 estabelecer resposta ao problema, analisou-se a estrutura organizacional das confederações esportivas. De modo geral, as organizações esportivas no Brasil são constituídas em forma de associações, e vinculadas ao COB. Seu regimento estatutário segrega o seu organograma em institucional e executivo, e o poder maior é a assembleia.

As principais legislações relativas ao âmbito esportivo no Brasil é a Lei Pelé e a Lei Agnelo Piva, e suas alterações posteriores. Após a conclusão da coleta de dados dessa pesquisa, foi promulgada a Lei nº 14.597 (2023) que trata sobre a Lei geral do esporte, relaciona aspectos importantes relacionada a governança e prestação de contas das organizações esportivas brasileiras, como a criação do *fair play* financeiro em competições esportivas, e a exigência de 30% de mulheres em cargos de gestão e conselhos.

Uma legislação abrangente sobre as organizações esportivas é um aspecto positivo para a melhoria a longo prazo da governança e prestação de contas das organizações esportivas brasileiras. Apenas estratégias de dissuasão não serão suficientes para melhorar a governança no mundo do esporte, serão necessárias princípios e códigos aliados a punições (Geeraert & van Eekeren, 2021). O envolvimento do governo em práticas regulatórias é essencial para o desenvolvimento de uma governança esportiva adequada, devem fornecer estrutura legal, respeitando a autonomia das instituições (Parent et al., 2021).

As práticas regulatórias desempenham um papel fundamental no aumento dos níveis de governança dessas organizações, principalmente porque muitas delas são subsidiadas por recursos públicos e para garantir o recebimento desses repasses, precisam atender requisitos e critérios estabelecidos pelas instituições governamentais. A distribuição de recursos provenientes da LAP em 2023, por exemplo, para as confederações esportivas foram de

aproximadamente 200 milhões de reais. Recursos que devem ser direcionados a melhoria das estruturas para os atletas, desenvolvimento de projetos, suporte técnico, e atendimento a expectativa das diversas partes interessadas.

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. A diversificação dos cargos e a implementação de limite de mandato estatutários são fatores benéficos para promover 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 dimensão final aborda a solidariedade (S), um aspecto que requer atenção, pois um número limitado de 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 como um todo.

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. A aplicação do IGEE nas confederações e no COB evidenciam de forma clara as necessidades dessas organizações em relação a divulgação das práticas de governança, e pontos importantes a serem melhorados. O IGEE através das cores semáforo permitiram uma visualização abrangente das organizações esportivas que precisam atenção em suas dimensões, destacando a dimensão solidariedade (S) como ponto crítico, em vermelho.

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.

É importante destacar, que mesmo as confederações com altas pontuações no IGEE ainda enfrentam desafios quanto a governança. Estudos e indicadores como IGEE desempenham um papel fundamental na medição e comparação das práticas de governança das entidades esportivas brasileiras, portanto a busca por melhorias deve ser contínua, visando um ambiente transparente e sustentável a longo prazo.

A realização da pesquisa apresentou contribuições, que podem ser sugeridas as entidades esportivas brasileiras como pontos de melhorias em relação a governança e transparência. 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.

Além disso, é importante fomentar o debate com a sociedade, como forma de conscientização da importância de acompanhar os recursos públicos aplicados. E evidenciar de forma detalhada como é distribuído e avaliado os recursos públicos, promovendo a transparência, e contribuindo para o monitoramento dessas organizações.

No âmbito da governança em instituições esportivas, como forma de ampliar e aprofundar os conhecimentos em torno do tema, são sugeridos temas de pesquisas. É interesse 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.

Existem poucos estudos qualitativos sobre o tema, a maioria é baseado em questionários, com algumas entrevistas realizadas. Uma abordagem profunda de forma qualitativa, pode mostrar novos dados e auxiliar na abordagem da governança no esporte (Ferkins et al., 2005).

Não foi objeto desse estudo analisar minuciosamente a divulgação dos planejamentos e mapas estratégicos das confederações, mas este aspecto mostra-se relevante para pesquisas futuras, pois evidencia as principais necessidades de melhorias e ações que devem ser tomadas a curto e longo prazo, e pode servir de base para compreensão das necessidades individuais dessas confederações e também em análise conjunta.

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.

REFERÊNCIAS

- Azevedo, R. C., & Ensslin, L. (2020). *Metodologia da pesquisa para engenharia*. Belo Horizonte: PPGEC/CEFET-MG.
- Bender, A., & Silva, R. de F. (2020). Informação contábil: uma ferramenta para a tomada de decisão. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 39654–39666. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-490>
- 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.
- Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2009). Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18, 37–59. <https://doi.org/0103-734X>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cabello-Manrique, D., & Puga-González, E. (2021). A review of the level of good governance in international sport federations. *Journal of Human Sport and Exercise*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/10.14198/jhse.2023.181.15>
- 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>
- CBVela. (2023). *Relatórios Estratégicos*. <https://www.cbvelagovernanca.com/cópia-relatórios-estratégicos>
- Chappelet, J.-L. (2016). *This content is drawn from Transparency International's forthcoming Global Corruption Report: Sport. For more information on our Corruption in Sport Initiative, visit: www.transparency.org/sportintegrity* *Autonomy and governance: necessary bedfellows in th.* www.transparency.org/sportintegrity
- 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
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1–33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>
- CNN Brasil. (2020). *Corrupção e banimento do futebol: os escândalos envolvendo Ricardo Teixeira*. <https://www.cnnbrasil.com.br/esporte/corruptao-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/>
- Confederação Brasileira de Tiro Prático. (2015). *Parecer Jurídico sobre Constituições de entidades Desportivas*. <https://sistema.cbtp.org.br/public/filemanager/source/PARECER.pdf>
- 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>
- CVM. (1999). *Instrução Normativa 308 de 14 de maio de 1999*. 1–11. <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/inst/anexos/300/inst308consolid.pdf>
- Decreto Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases da organização dos desportos em todo país. Brasília, (1941). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm

- 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.
- Furtado, S., Piggim, J., Henrique, G., & Goncalves, T. (2022). The Modernization Process in Brazilian National Olympic Federations The Modernization Process in Brazilian National. *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2136101>
- 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>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo: Atlas.
- 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>
- Golfe, T. S. (2022). *Clubes, Associações, Federações e Confederação*. <http://www.tsgolfe.com.br/clubes-associacoes-federacoes-e-confederacao-desportistas/>
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 50–73. <https://doi.org/10.1177/0020852311429667>

- 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>
- Henik, E. (2008). Mad as hell or scared stiff? the effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 111–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9441-1>
- 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>
- IBGC. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codig_o_Melhores_Praticas_GC.pdf
- Instituto Ethos. (2022). *Rating Integra*. <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/gestao-sustentavel/rating-integra/>
- International Olympic Committee. (2021). *Olympic Charter* (Issue August). <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/1088617/olympic-charter-in-force-as-from-8-august-2021-international-olympic-committee>
- Isto é. (2014). *Corrupção no tênis, corrupção no vôlei...* <https://revista.istoe.com.br/corruptcao-no-tenis-corrupcao-no-volei/>
- Jensen, M., & Meckling, W. (2012). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *The Economic Nature of the Firm: A Reader, Third Edition*, 283–303. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.023>
- Kothe, A. C. C. L., Souza, L. A. de, & Gozer, I. C. (2009). Orçamento Em Entidades Sem Fins Lucrativos: Estudo De Caso Em Uma Entidade Religiosa. *Revista de Ciências Empresariais Da UNIPAR - RECEU*, 10(1), 69–98. <http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/3623/2355>
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 43–66. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>
- Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos Ebape*, 18(3), 473–485. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190007>
- 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 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, (2002). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.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>
- Lizote, S. A., Floriani, I., Azevedo, I. M. de, Tavares, K. G. S., & Hermes, S. (2017). Uso do Fluxo de Caixa e sua relação com as dificuldades de permanecer no mercado de Pet Shops. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 214–229.
- 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.
- Ministério da Cidadania. (2019). <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/editais/perguntas-e-respostas-frequentes>
- Ministério da Cidadania, Perguntas Frequentes (2022). <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/editais/perguntas-e-respostas-frequentes>
- 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>
- Play the Game. (2023). *ClearingSport: Almost 200 experts call for an agency against corruption and crime in world sport*. <https://www.playthegame.org/news/clearingsport-almost-200-experts-call-for-an-agency-against-corruption-and-crime-in-world-sport/>
- Possidônio, A. F., & Torres, V. L. J. (2019). Gestão Pública: A importância das licitações para a Administração Pública / Public Management: the importance of the bids for the Public Administration. *ID on Line REVISTA DE PSICOLOGIA*, 13(45), 183–190. <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i45.1831>
- 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.
- Secretaria da Educação. (2013). *Associações, federações e confederações*. <http://www.educacaofisica.seed.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=466>
- 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, G. R. da, & Sousa, R. G. de. (2017). A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(30), 46. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i30.134372>
- Silva, L. P. da, & Guterman, T. (2015). O fair play no esporte: um comportamento natural ou condicionado. *EFDESPORTES.COM*, 20, 211. <https://www.efdeportes.com/efd211/o-fair-play-no-esporte-comportamento-condicionado.htm>
- Sou do Esporte. (2022). *História*. <https://soudoesporte.com/quemsomos/#historia>
- Souza, A. B. e, Bauer, M. M., & Coletti, L. (2019). A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 148–174.
- Terra. (2021). *Jogos de Tóquio*. <https://www.terra.com.br/esportes/jogos-olimpicos/ciclo-olimpico-teve-investimento-de-r-950-milhoes-do-cob,25a3f2b0c689fa69da65ee3fcb10a667vm8uzpjk.html>
- 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>
- Trivela. (2023). *Relatório da Fifa mostra que Brasil teve o maior número de jogadores em transferências internacionais em 2022*. <https://trivela.com.br/mundo/relatorio-da-fifa-mostra-que-brasil-teve-o-maior-numero-de-jogadores-em-transferencias-internacionais-em-2022/>
- Tubino, M. J. G. (2017). *O que é esporte*. Brasiliense.

APÊNDICE 1 – Distribuição dos pesos para IGEE

Dimensão	Sigla	IGEE (Indicador Governança Entidades Esportivas)	PESOS
1. TRANSP. OR GAN. (TO)	TO1	Publica no site o estatuto	13,2000
	TO2	Publica no site seu organograma	13,2000
	TO3	Publica no site sua visão/missão/valores	13,2000
	TO4	Publica no site Planejamento Estratégico atualizado	13,2000
	TO5	O website oficial possui uma fonte de pesquisa (lupa)	13,2000
2. TRANSPARÊNCIA DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-FINANCEIROS (TR)	TR1_2017	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2017	1,9412
	TR1_2018	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2018	1,9412
	TR1_2019	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2019	1,9412
	TR1_2020	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2020	1,9412
	TR1_2021	Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2021	1,9412
	TR2_2017	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2017	1,9412
	TR2_2018	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2018	1,9412
	TR2_2019	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2019	1,9412
	TR2_2020	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2020	1,9412
	TR2_2021	Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2021	1,9412
	TR3_2017	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2017	1,9412
	TR3_2018	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2018	1,9412
	TR3_2019	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2019	1,9412
	TR3_2020	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2020	1,9412
	TR3_2021	Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2021	1,9412
	TR4_2017	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2017 auditados por empresa independente com parecer	1,9412
	TR4_2018	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2018 auditados por empresa independente com parecer	1,9412
	TR4_2019	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2019 auditados por empresa independente com parecer	1,9412
	TR4_2020	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2019 auditados por empresa independente com parecer	1,9412
	TR4_2021	Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2021 auditados por empresa independente com parecer	1,9412
	TR5_2017	Publicou orçamento referente ano de 2017	1,9412
	TR5_2018	Publicou orçamento referente ano de 2018	1,9412
	TR5_2019	Publicou orçamento referente ano de 2019	1,9412
	TR5_2020	Publicou orçamento referente ano de 2020	1,9412
	TR5_2021	Publicou orçamento referente ano de 2021	1,9412
	TR5_2022	Publicou orçamento referente ano de 2022	1,9412
	TR6_2018	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2018	1,9412
	TR6_2019	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2019	1,9412
TR6_2020	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2020	1,9412	
TR6_2021	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2021	1,9412	
TR6_2022	Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2022	1,9412	
TR7_2019	Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2019	1,9412	
TR7_2020	Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2020	1,9412	
TR7_2021	Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2021	1,9412	
REPRESENTAÇÃO E DEMOCR	RD1	Possui Comitê de atletas	5,0769
	RD2	Possui Conselho Fiscal	5,0769
	RD3	Há pelo menos uma mulher no Conselho Fiscal	5,0769
	RD4	Possui Conselho Administração	5,0769

	RD5	Há pelo menos uma mulher no Conselho de Administração	5,0769
	RD6	O cargo do presidente é ocupado por um homem	5,0769
	RD7	O atual presidente está no cargo há mais de oito anos?	5,0769
	RD8	Possui Comitê de Ética e/ou Integridade	5,0769
	RD9	Possui Comitê de Auditoria	5,0769
	RD10	Possui Comitê de Governança e Transparência	5,0769
	RD11	Possui Comitê Técnico ou similar	5,0769
	RD12	Possui um outro comitê, diferente dos citados	5,0769
	RD13	Os conselhos e comitês se reúnem regularmente e disponibilizam suas atas e agendas no website	5,0769
4. CONTROLE E INTEGRIDADE (CI)	CI1	Possui um código ou princípios de ÉTICA, CONDUTA ou similar (se similar, indicar comentário adicional)	11,0000
	CI2	Observa licitações abertas para seus principais contratos de marketing e compras	11,0000
	CI3	Reconhece o tribunal do esporte (ou similar) como canal externo de reclamação e resolução de disputas.	11,0000
	CI4	Tem um mecanismo de denúncia (como canal de denúncias e/ou ouvidoria independente) confidencial para gerenciar comentários e alegações de delatores	11,0000
	CI5	É possível acompanhar uma denúncia efetuada através do mecanismo de denúncia	11,0000
	CI6	O mecanismo de denúncia é controlado por uma empresa independente (caso não, indicar comentário adicional)	11,0000
5. SOLIDARIEDADE (S)	S1	Tem programas de conscientização/educação de integridade para seus principais <i>stakeholders</i>	8,2500
	S2	Tem programas de desenvolvimento de seu esporte em níveis de elite	8,2500
	S3	Tem programas de desenvolvimento de seu esporte em níveis de base	8,2500
	S4	Tem uma política e programas de responsabilidade ambiental publicados	8,2500
	S5	Tem uma política e programas de responsabilidade social publicados	8,2500
	S6	Tem programas de carreira e educação para auxiliar seus atletas durante a transição para suas carreiras pós-atléticas	8,2500
	S7	Possui programas ou recursos para auxiliar a comunidade que hospedam seus eventos em seu planejamento	8,2500
	S8	Colabora com agências governamentais e não governamentais em questões de responsabilidade social	8,2500

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

APÊNDICE 2 – Resultado analítico da dimensão 02 (TR)

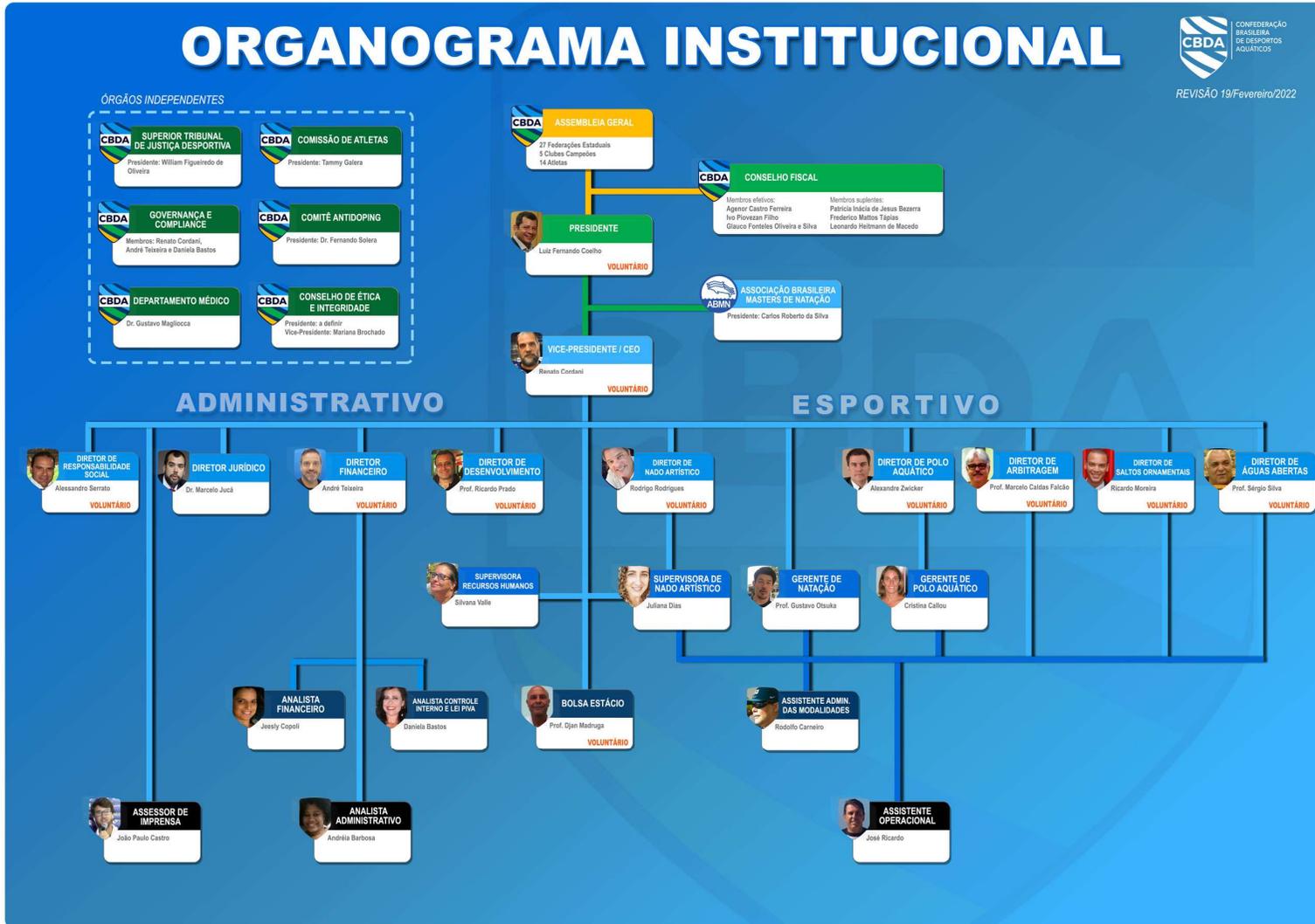
Painel A: Divulgação por item		
Dimensão 02 - Transparência De Relatórios Contábeis-Financeiros (TR)	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2017	32	91%
Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2018	32	91%
Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2019	34	97%
Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2020	34	97%
Publicou Balanço Patrimonial (BP) no website do ano de 2021	33	94%
Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2017	31	89%
Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2018	31	89%
Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2019	34	97%
Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2020	34	97%
Publicou Demonstração do Resultado (DRE) no website do ano de 2021	32	91%
Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2017	27	77%
Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2018	29	83%
Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2019	29	83%
Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2020	32	91%
Publicou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) no website do ano de 2021	30	86%
Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2017 auditados por empresa independente com parecer	26	74%
Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2018 auditados por empresa independente com parecer	28	80%
Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2019 auditados por empresa independente com parecer	29	83%
Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2020 auditados por empresa independente com parecer	32	91%
Publicou seus relatórios-contábeis financeiros de 2021 auditados por empresa independente com parecer	31	89%
Publicou orçamento referente ano de 2017	4	11%
Publicou orçamento referente ano de 2018	4	11%
Publicou orçamento referente ano de 2019	14	40%
Publicou orçamento referente ano de 2020	11	31%
Publicou orçamento referente ano de 2021	14	40%
Publicou orçamento referente ano de 2022	15	43%
Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2018	8	23%
Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2019	12	34%
Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2020	11	31%
Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2021	13	37%
Publicou quadro de salários dos funcionários referente ano de 2022	15	43%
Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2019	2	6%
Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2020	2	6%
Publicou os benefícios concedidos a membros de conselho referente ano de 2021	2	6%
Painel B: Estatística descritiva da dimensão TR		
Média	22	63%
Mediana	29	81%
Mínimo	2	6%
Máximo	34	97%

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

	CBAT	CBBBoxe	CBCa	CBDA	CBE	CBG	CBJ	CBLP	CBPM	CBTKD	CBT	CBTE	CBVeLa	CBV	CBW	CBX	CBF	CBHb	CBH	CBTM	ABEE	CBBd	CBB	CBDN	CBDG	CBGolf _c	CBHG	CBR	CBRu	CBSK	CBS	CBTAR _{CO}	CBTri	CNDD	COB				
RD1	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM			
RD2	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM		
RD3	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM			
RD4	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM		
RD5	SM	SM	SM	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM			
RD6	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM		
RD7	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO		
RD8	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM		
RD9	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
RD10	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
RD11	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM		
RD12	SM	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM		
RD13	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM		
CI1	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	
CI2	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	
CI3	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	
CI4	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM
CI5	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	
CI6	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	SM	SM	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	
S1	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	SM	SM	SM	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	SM	SM	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM		
S2	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
S3	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
S4	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
S5	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	SM	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
S6	NÃO	NÃO	NÃO	SM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
S7	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		
S8	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO		

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

ANEXO 1 – Organograma institucional da CBDA



ANEXO 2 – Organograma institucional da CBCa

