



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 17, n. 2, Jul./Dez., 2025

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 21.03.2024. Revisado por pares em: 25.07.2024. Reformulado em: 09.09.2024. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2025v17n2ID35677

Análise da divulgação de práticas de governança em confederações olímpicas brasileiras

Analysis of the disclosure of governance practices in brazilian olympic confederations

Análisis de la divulgación de prácticas de gobernanza en confederaciones olímpicas brasileñas

Autores

Izabela Maria de Azevedo

Mestre em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui Especialização em Gestão Tributária e Finanças pela Universidade do Vale do Itajaí (2021). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí (2017). Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, Florianópolis – SC, Brasil. CEP: 88040-900. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7317-4413>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Izabela-De-Azevedo>

Google Citations: <https://scholar.google.com/citations?user=ViIhXuQAAAAJ&hl=en>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4931276689803013>

E-mail: izabelaaazevedom@gmail.com

Fábio Minatto

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC (2020). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017). Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, Florianópolis – SC, Brasil. CEP: 88040-900. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4004-4086>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Minatto>

Google Citations: <https://scholar.google.com/citations?user=8FFA2NAAAAAJ&hl=en>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9720067599987952>

E-mail: fabio_minatto@hotmail.com

José Alonso Borba

Graduado em Ciências Contábeis, Mestre em Contabilidade Gerencial pela FGV e Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP - Universidade de São Paulo. Foi Visiting Scholar na UIUC - University of Illinois at Urbana-Champaign. Fez pós-doutoramento na HEC - Hautes Études Commerciales de Montréal e na Rutgers University. Professor Titular da UFSC -

Universidade Federal de Santa Catarina. Desde 2004 é líder do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria vinculado ao CNPQ. Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, Florianópolis – SC, Brasil. CEP: 88040-900. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6068-342X>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Borba-3>

Google Citations: <https://scholar.google.com/citations?user=eKA1upoAAAAJ&hl=en>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3742827352808357>

E-mail: jalonsoborba@hotmail.com

(O artigo foi apresentado no XVII Congresso organizado pela Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – ANPCont - na Universidade Presbiteriana Mackenzie em São Paulo em dezembro/2023)

Resumo

Objetivo: O objetivo deste trabalho é analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas, conforme *check-list* do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE).

Metodologia: A pesquisa é do tipo aplicada, quantitativa, descritiva, e foi realizado um levantamento documental do período de 2017 a 2022, através do *check-list* proposto para o IGEE nos *websites* oficiais da amostra do estudo, composta por 34 confederações olímpicas brasileiras e do COB. A construção do IGEE é uma combinação de outros indicadores semelhantes aplicados a organizações esportivas e entidades afins, é composto por 66 questões, distribuídas em cinco dimensões: transparência organizacional, relatórios contábeis-financeiros, democracia, controle e integridade e solidariedade.

Resultados: As organizações divulgaram em média 64% dos itens do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE), os achados indicam a necessidade de melhorias nas divulgações de informações estratégicas e publicação e desenvolvimento de projetos sociais. Evidenciou-se a predominância de homens em cargos de gestão, e a longa permanência de presidentes em algumas confederações é um ponto que requer atenção.

Contribuições do estudo: estão relacionadas ao desenvolvimento 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. Além disso, enfatiza-se a importância dessas organizações para o meio social e, no Brasil, muitas delas sobrevivem por meio de recursos públicos. Ao fornecer uma avaliação comparativa das práticas de governança, o IGEE contribui também para aprimoramento da transparência dessas entidades.

Palavras-chave: Confederações; Governança no esporte; Indicador de governança no esporte.

Abstract

Purpose: The objective of this study is to analyze the level of compliance in the disclosure of governance practices in sports confederations, according to the of the Governance Indicator in Sports Entities (IGEE) check-list.

Methodology: The research is applied, quantitative, and descriptive. A documentary survey was conducted for the period from 2017 to 2022 using the check-list proposed for the IGEE on the official websites of the study sample, which includes 34 Brazilian Olympic confederations and the Brazilian Olympic Committee (COB). The construction of the IGEE combines elements from other similar indicators applied to sports organizations and related entities. It consists of 66 questions distributed across five dimensions: organizational transparency, financial-accounting reports, democracy, control and integrity, and solidarity.

Results: The organizations disclosed, on average, 64% of the items in the Sports Governance Indicator (IGEE). The findings indicate the need for improvements in the disclosure of strategic information and the publication and development of social projects. There was evidence of a predominance of men in management positions, and the long tenure of presidents in some confederations is a point that requires attention.

Contributions of the study: They are related to the development of empirical research on governance in sports entities in Brazil through an indicator applicable across different periods, the IGEE, allowing for a temporal analysis of governance practices within these entities. Additionally, it emphasizes the importance of these organizations to the social environment, noting that many of them rely on public funding in Brazil. By providing a comparative assessment of governance practices, the IGEE also contributes to enhancing the transparency of these entities.

Keywords: Confederations; Governance in sport; Sports governance indicator.

Resumen

Objetivo: El objetivo de este trabajo es analizar el nivel de cumplimiento en la divulgación de las prácticas de gobernanza en confederaciones deportivas, de acuerdo con la lista de verificación del Indicador de Gobernanza en Entidades Deportivas (IGEE).

Metodología: La investigación es de tipo aplicada, cuantitativa y descriptiva. Se realizó un levantamiento documental del período de 2017 a 2022 utilizando la lista de verificación propuesta para el IGEE en los sitios web oficiales de la muestra del estudio, que incluye 34 confederaciones olímpicas brasileñas y el Comité Olímpico Brasileño (COB). La construcción del IGEE combina elementos de otros indicadores similares aplicados a organizaciones deportivas y entidades relacionadas. Está compuesto por 66 cuestiones distribuidas en cinco dimensiones: transparencia organizacional, informes contables-financieros, democracia, control e integridad, y solidaridad.

Resultados: Las organizaciones divulgaron, en promedio, el 64% de los ítems del Indicador de Gobernanza en Entidades Deportivas (IGEE). Los hallazgos indican la necesidad de mejorar la divulgación de información estratégica y la publicación y desarrollo de proyectos sociales. Se evidenció la predominancia de hombres en cargos de gestión, y la larga permanencia de presidentes en algunas confederaciones es un punto que requiere atención.

Contribuciones del estudio: Están relacionadas con el desarrollo de investigaciones empíricas sobre la gobernanza en entidades deportivas en Brasil mediante un indicador aplicable en diferentes períodos, el IGEE, que permite un análisis temporal de las prácticas de gobernanza en estas entidades. Además, se enfatiza la importancia de estas organizaciones para el entorno

social, y en Brasil, muchas de ellas sobreviven gracias a recursos públicos. Al proporcionar una evaluación comparativa de las prácticas de gobernanza, el IGEE también contribuye a mejorar la transparencia de estas entidades.

Palabras clave: Confederaciones; Gobernanza en el deporte; Indicador de gobernanza en el deporte.

1 Introdução

A governança em organizações esportivas tornou-se uma preocupação crescente na literatura acadêmica. Uma série de falhas de governança no esporte tem contribuído para a necessidade de estudos. Como ilustram os exemplos de casos na Irlanda e Reino Unido, com questões levantadas sobre suas responsabilidades pecuniárias, como o Estádio Wembley em Londres, com gastos excessivos e atrasos, e o custo do Estádio Aviva em Dublin (O’Boyle, 2012).

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). Um dos maiores problemas em relação à boa governança nos esportes está relacionado a más condutas, mesmo em ambientes onde foram inseridos códigos os problemas continuam a se repetir (Geeraert & van Eekeren, 2021).

O Brasil compartilha das preocupações globais em relação à governança esportiva. O cenário esportivo brasileiro é representado pelas confederações esportivas, que 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, em sua 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 baseia-se em critérios determinados pelo COB e CPB. Parte dos recursos leva 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 pela Certificação 18 e 18A, que incluem documentos detalhados, regularidade fiscal e trabalhista e a prestação de contas.

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 suficiente. Ainda constata-se ausência de gestão profissional no esporte, ética, falta de visão estratégica e irresponsabilidade (Mazzei & Rocco Júnior, 2017).

A gestão ineficiente e a falta de transparência são recorrentes nas entidades esportivas. Há falhas nas coordenações e nas regulações por parte dos governos, além de deficiências nos

procedimentos de controles, que não são aplicados de forma transparente e eficiente (Henry & Lee, 2004). 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. 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).

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.

As organizações esportivas devem promover a prática esportiva de maneira responsável, visando o equilíbrio e transparência dos recursos financeiros, principalmente no Brasil, que em sua maioria são instituições financiadas por recursos públicos, fato que reforça a necessidade de transparência e boas práticas de governança. 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.

Diante deste cenário, o problema de pesquisa é estabelecido como: **Qual o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas?** Dessa forma, o objetivo desse estudo é analisar o nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas, conforme *check-list* do Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE).

A construção do IGEE é uma combinação de outros indicadores semelhantes aplicados a organizações esportivas e entidades afins, baseada em estudos nacionais e internacionais relevantes, incluindo os seguintes estudos: J. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2018; Henry & Lee, 2004; Parent et al., 2021; Thompson et al., 2022. Ele foi estabelecido com sessenta e seis itens e distribuído em cinco dimensões, a saber: transparência organizacional, transparência de relatórios contábeis financeiros, representação e democracia, controle e integridade e solidariedade.

Diante das complexidades e desafios da gestão no setor esportivo, a elaboração do IGEE oferece um meio para avaliar as práticas de governança de entidades. As contribuições do estudo estão relacionadas à 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, além disso enfatiza-se a importância dessas organizações para o meio social e, no Brasil, muitas delas sobrevivem por meio de recursos públicos, ao fornecer uma avaliação comparativa das práticas de governança, o IGEE contribui também para aprimoramento da transparência dessas entidades. A mensuração e análise dos resultados através do IGEE, foram descritas e comparadas com os estudos referenciados para a elaboração do Indicador.

2 Revisão da Literatura

2.1 Governança em entidades esportivas

A governança nos esportes está relacionada com a formulação de políticas para orientar quanto ao exercício do poder e autoridade nestas organizações, incluindo elegibilidade e poder regulatório, dentro do escopo local, nacional ou internacional (Hums & MacLean, 2017). Henry e Lee (2004) definiram a governança nos esportes com base em três dimensões inter-relacionadas: organizacionais, sistêmicas e políticas. Cada um desses três tipos de governança implica em desafios à gestão dos esportes, exigindo flexibilidade e um leque de habilidades e competências aos gestores do desporto. Nas organizações esportivas a governança possui características variadas e peculiares.

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. Esse 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 (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, 2009; 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 evolui 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 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.

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

Tabela 1

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 Mrkonjic (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	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)

	mensurar o nível de governança por meio de sete dimensões	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.
Geeraert (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: dados da pesquisa (2022).

Outras literaturas relevantes sobre indicadores de governança em entidades esportivas em forma de indicadores, conforme a tabela 1, são 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 População, amostra e período

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.

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 2

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: dados da pesquisa (2023).

3.2 Indicador de governança

O Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE) foi estabelecido em sessenta e seis itens e distribuídos em cinco dimensões, a saber: transparência organizacional, transparência de relatórios contábeis financeiros, representação e democracia, controle e integridade e solidariedade. As questões do *check-list* referente ao IGEE podem ser visualizadas na análise de resultados (J. 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 3, evidencia os pesos totais por dimensão, ou seja, a sua relevância no resultado final do IGEE, conforme o critério comentado acima:

Tabela 3

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 (2023).

4 Resultados e Análises

4.1 Análise descritiva

4.1.1 Transparência Organizacional (TO)

As informações divulgadas são referentes ao funcionamento da organização, desta forma, promovendo a prestação de contas. Isso permite que os *stakeholders* compreendam, monitorem e avaliem a operação (S. G. Grimmelihijsen & 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 4:

Tabela 4

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 (2023).

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. Com 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.

4.1.2 Transparência de Relatórios Contábeis Financeiros (TR)

A dimensão 2 – TR é evidenciada por trinta e quatro itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela 5.

Tabela 5

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 (2023).

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.

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.

4.1.3 Representação Democrática (RD)

A dimensão 3 – RD é evidenciado por treze itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela6:

Tabela 6

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 <i>website</i>	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 (2023).

A dimensão 03 evidenciou que em média 58% das confederações atenderam os itens solicitados para governança. 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). 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.

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. 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.

Adicionalmente, foram analisados o tempo de permanência dos presidentes nos cargos. 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 pessoa moral, confiável e digna e que reforce o comportamento ético (Geeraert & Drieskens, 2021).

4.1.4 Controle e Integridade (CI)

A dimensão 4 – CI é evidenciado por seis itens relacionados ao tema. Os resultados da amostra do estudo podem ver analisadas na tabela 7:

Tabela 7

Controle e integridade (C)

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 (2023).

Das instituições, 34 publicaram códigos de ética e conduta, indicando um resultado positivo. Os códigos de ética e conduta possuem o papel de influenciar na tomada de decisão dos indivíduos (Lere & Gaumnitz, 2003). E 32 apresentaram documentos e local específico que demonstram que possuem licitações abertas para as suas principais compras e serviços, a CBF, ABEE e CNDD não informaram tais aspectos em seus *websites* oficiais.

Os últimos três itens analisados abordam o canal de denúncia e suas funcionalidades. O canal de denúncias é um importante mecanismo de governança, essencial para receber e investigar denúncias de fraudes e atos ilícitos (Henik, 2008; 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 receptar e tratar as denúncias efetuadas. Um sistema de denúncias auxilia a corrigir irregularidades, antes que escândalos comprometam a imagem da instituição. Países do mundo inteiro adotam práticas de *whistleblowing*, como por exemplo, o Reino Unido com a Lei PIDA/1998, Grécia com a Lei nº 4254/2014, França com a Lei Sopin 2/2016 (Eu Sport Whistle Programme, 2018).

4.1.5 Solidariedade (S)

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 8:

Tabela 8

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 (2023).

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 Graef, a CBV com VivaVolei, CBGolfe com o apoio ao Hospital Pequeno Príncipe. O retorno social vai além de imagem positiva, está relacionado com o propósito das entidades sem fins lucrativos, como é o caso das organizações esportivas no Brasil. Item que deve ser colocado em evidência na pesquisa como ponto a ser explorado e melhorado, principalmente em sua divulgação.

4.1.6 Indicador de Governança em Entidades Esportivas (IGEE)

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, aplicaram 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. 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 9 apresenta o IGEE, relaciona as siglas das confederações, e a pontuação de cada dimensão de acordo com o resultado da pesquisa e a aplicação dos pesos pré-estabelecidos. E com o resultado 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.

Tabela 9
Ranking IGEE

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

Painel B: Estatística descritiva do painel B

Sigla	Ranking	TO (%)	TR (%)	RD (%)	CI (%)	S (%)	IGEE Score total	IGEE Score total (%)
Média	18	93,71%	62,77%	57,80%	83,33%	22,19%	211,07	63,96%
Mediana	18	100,00%	67,65%	61,54%	100,00%	25,00%	217,34	65,86%
Mínimo	1	40,00%	17,65%	23,08%	16,67%	12,50%	100,96	30,59%
Máximo	35	100,00%	100,00%	84,62%	100,00%	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 (2023).

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, CBGolfe e CBV. A pontuação mais baixa é atribuída a CBF e a CNDD, indicando a necessidade de melhorias nos aspectos de todas as dimensões. A CBAT que ficou no topo, apresentou um

score de 265 pontos, apresentando assim atendimento a 80% dos itens estabelecidos, as 9 subsequentes colocadas no ranking receberam altas pontuações, apresentando entre 69% 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. Ao examinar as informações por dimensão, fica evidente o baixo atendimento a dimensão de solidariedade (S), enfatiza-se a necessidade da publicação de projetos sociais e desenvolvimento de itens relacionados a educação, conscientização e afins.

Um estudo realizado por Geeraert (2018), relevam achados sobre indicadores de governança direcionados a organizações esportivas 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. 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 9, 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.

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 o desenvolvimento dessas organizações.

5 Considerações Finais

As organizações esportivas no Brasil, são em sua maioria, financiadas por recursos públicos, fato que reforça a necessidade de transparência e boas práticas de governança. A análise do nível de conformidade na divulgação das práticas de governança em confederações esportivas, com base no *check-list* do IGEE, revelou os seguintes achados: em relação a transparência organizacional (TO), a maioria das instituições divulga as informações em seus *websites*, em média 94% de atendimento aos itens. No entanto, ainda há espaço para melhorias, como a divulgação de informações referentes 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%.

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 é uma questão que requer 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 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 disponibiliza e/ou divulga 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 analisado através do IGEE, evidencia de forma clara as necessidades dessas organizações em relação à divulgação das práticas de governança e aos pontos importantes a serem melhorados. 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.

As contribuições do estudo estão relacionadas ao desenvolvimento 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. Além disso, enfatiza-se a importância dessas organizações para o meio social e, no Brasil, muitas delas sobrevivem por meio de recursos

públicos. Ao fornecer uma avaliação comparativa das práticas de governança, o IGEE contribui também para aprimoramento da transparência dessas entidades.

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 de 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, suas atuações e resultados, como forma de aprimoramento da governança e transparência. Um terceiro tema relevante é a participação dos *stakeholders* nas organizações esportivas e suas efetivas participações no desenvolvimento da governança e transparência como atores, podem auxiliar em pontos de melhorias e a identificar lacunas. Por fim, a análise minuciosamente da divulgação dos planejamentos e mapas estratégicos das confederações 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 em análise conjunta.

Uma das principais limitações do estudo refere-se 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 períodos.

Referências

- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S. da, & Silva, R. S. da. (2009). Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: Um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 45, 419–437.
- 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. Recuperado em 07 de julho, 2023, de https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF
- 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>
- 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>
- 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*. Recuperado em 10 de julho, 2023, de <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>
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Geeraert, A. (2018). Sports Governance Observer (Issue October). Recuperado em 5 de julho, 2023, de <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: Critical reflections*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- 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>

- Jensen, M., & Meckling, W. (2009). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In *The Economic Nature of the Firm* (pp. 283–303). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.023>
- 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>
- Lere, J. C., & Gaumnitz, B. R. (2003). The impact of codes of ethics on decision making: Some insights from information economics. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 365–379. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000005747.37500.c8>
- Massicotte, S., & Henri, J. F. (2021). The use of management accounting information by boards of directors to oversee strategy implementation. *The British Accounting Review*, 53(3), 100953. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100953>
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte : Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte*, 2(1), 96–109.
- O’Boyle, I. (2012). Corporate governance applicability and theories within not-for-profit sport management. *Corporate Ownership and Control*, 9(2–3), 335–342. <https://doi.org/10.22495/cocv9i2c3art3>
- OAB/SP. (2007). Cartilha do Terceiro Setor. Recuperado em 6 de agosto, 2023, de <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. Recuperado em 22 de julho, 2023, de <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*, 23(4), 1115–1135. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1963801>
- Rezende, A. J., Dalmacio, F. Z., & Facure, C. E. F. (2010). Practice of corporate governance in football clubs. *International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 410. <https://doi.org/10.1504/ijea.2010.037579>
- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. K. (2017). Stakeholders e sua influência na governança corporativa: um estudo de caso múltiplo em organizações esportivas. *Revista Ambiente*

Contábil, 9(1), 246–267. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2017v9n1ID9029>

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, 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>

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>