



Prêmio Sou do Esporte / Inspire de Governança no Esporte

# ANÁLISE DAS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS DO BRASIL



## Idealizadores e realizadores

(clique nos ícones para acessar as redes)



Plataforma de relacionamento entre atletas, Entidades Esportivas e empresas que atua como fomentadora e apoiadora de negócios no ambiente esportivo.



[soudoesporte@soudoesporte.com.br](mailto:soudoesporte@soudoesporte.com.br)

**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS



Empresa de Sport Business que tem como propósito inspirar transformações positivas na sociedade por meio de plataformas de negócios esportivos rentáveis e sustentáveis.



[inspire@inspiresport.com.br](mailto:inspire@inspiresport.com.br)

## Por que criar o Prêmio de Governança?

A partir do interesse pelo estudo técnico conduzido pela Inspire Sport Business, o Sou do Esporte moveu a iniciativa de oferecer o Prêmio de Governança como reconhecimento às Confederações que mostraram melhor desempenho nesta área, tão relevante para o aprimoramento da Gestão do Esporte no país.

Motivado pelo propósito de contribuir para a constante e sólida evolução da Indústria do Esporte, e seus benefícios à sociedade com uma cultura esportiva cada vez mais forte, a parceria Sou do Esporte - Inspire espera contribuir para o fomento das melhores práticas possíveis na Gestão do Esporte no Brasil.



**01.** objetivos

**02.** metodologia

**03.** resultados

**04.** perspectivas futuras

**05.** anexo - conceito de governança

**01.** objetivos

**02.** metodologia

**03.** resultados

**04.** perspectivas futuras

**05.** anexo - conceito de governança

# Analisar o status das práticas de Governança nas Confederações Esportivas do Brasil.

## objetivos específicos

Analisar **externamente** aspectos da Governança em atenção a práticas reconhecidas globalmente.

Criar uma matriz de indicadores que permita a comparação da Governança entre as Confederações Esportivas do Brasil.

Formar uma escala de Governança, destacando-se as melhores práticas.

01. objetivos

02. metodologia

03. resultados

04. perspectivas futuras

05. anexo - conceito de governança

## ANÁLISE QUALITATIVA DE INFORMAÇÕES:

### **Desk Research:**

- Informações públicas sobre o sistema de governança do esporte no Brasil em relação às confederações.

### **Pesquisa Bibliográfica:**

- Livros sobre Governança e a relação com diferentes stakeholders.
- Publicações sobre Governança no Esporte.

### **Relatórios:**

- Relatórios das entidades pesquisadas.

### **Análise de Artigos Científicos:**

- Pesquisas que analisem a governança em entidades esportivas.

## ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DE INFORMAÇÕES:

### **Relatórios Específicos do Setor:**

- Análise de relatórios e dados para compilação das informações.
- Olympic Agenda 2020.

### **Análise de Indicadores:**

- Desenho de Indicadores Específicos de Governança para Entidades Esportivas.

### DADOS DE ENTRADA:

Informações Públicas sobre Governança

Informações sobre o mercado, pesquisas e benchmarking

### INFORMAÇÕES:

#### Documentos:

- Artigos Científicos
- Bibliografia Específica (Governança, Gestão de Entidades Esportivas, Direito Desportivo etc.)
- Relatórios de Entidades de Administração do Esporte (Confederações Esportivas do Brasil)
- Análise da Opinião Pública
- Estatutos e Relatórios Anuais das Confederações
- Pesquisas Específicas
- Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement
- Agenda 2020

### FONTES (EXEMPLOS):



Análise, sob a perspectiva dos princípios básicos da Boa Governança, de como estão organizadas 29 Entidades de Administração do Esporte no Brasil (Confederações Esportivas do Brasil) – excluiu-se apenas a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Os vetores de análise foram desenvolvidos com base no:

### PLAY THE GAME

Relatório “Ação para a boa governança em organizações esportivas internacionais”(1), publicado na Dinamarca em 2013 pela Play The Game/ Danish Instituto de Estudos do Esporte, em conjunto com as Universidades de Leuven, de Loughborough, de Colônia, de Utrecht, de Ljubljana, a Swiss Graduate School de Administração Pública e o Centro Europeu de Jornalismo.

### IBGC

Guias práticos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa(2), que é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país. Hoje o IBGC alcançou reconhecimento nacional e internacional.

### UK SPORT GOOD GOVERNANCE GUIDE FOR NATIONAL GOVERNING BODIES

Guia produzido para o UK Sport pelo Instituto de Secretários e Administradores do Reino Unido (3).

(1) Disponível em: [www.aggis.eu](http://www.aggis.eu) ou [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org)

(2) Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

(3) Disponível em: [www.sportengland.org](http://www.sportengland.org)

As entidades analisadas foram:

### CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS DO BRASIL (29)

Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt)  
Confederação Brasileira de Badminton (CBBd)  
Confederação Brasileira de Basketball (CBB)  
Confederação Brasileira de Boxe (CBBx)  
Confederação Brasileira de Canoagem (CBC)  
Confederação Brasileira de Ciclismo (CBC)  
Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA)  
Confederação Brasileira de Desportos na Neve (CBDN)  
Confederação Brasileira de Desportos no Gelo (CBDG)  
Confederação Brasileira de Esgrima (CBE)  
Confederação Brasileira de Ginástica (CBG)  
Confederação Brasileira de Golfe (CBGolfe)  
Confederação Brasileira de Handebol (CBHb)  
Confederação Brasileira de Hipismo (CBH)  
Confederação Brasileira de Hóquei na Grama (CBHG)

Confederação Brasileira de Judô (CBJ)  
Confederação Brasileira de Levantamento de Peso (CBLP)  
Confederação Brasileira de Lutas Associadas (CBLA)  
Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno (CBPM)  
Confederação Brasileira de Remo (CBR)  
Confederação Brasileira de Rugby (CBRU)  
Confederação Brasileira de Taekwondo (CBTK)  
Confederação Brasileira de Tênis (CBT)  
Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM)  
Confederação Brasileira de Tiro com Arco (CBTarco)  
Confederação Brasileira de Tiro Esportivo (CBTE)  
Confederação Brasileira de Triathlon (CBTri)  
Confederação Brasileira de Vela (CBVela)  
Confederação Brasileira de Voleibol (CBV)

## Indicadores de governança

Os princípios básicos da boa governança devem ser adotados por todas as organizações, independentemente de porte e/ou natureza jurídica. Ao formular-se a lista de vetores, buscou-se adaptar os preceitos corporativos para o ambiente esportivo.

Desta forma, foi incluído na análise, além dos quesitos TRANSPARÊNCIA e PRESTAÇÃO DE CONTAS, amplamente abarcados pela legislação brasileira, pontos considerados fundamentais como: EFICIÊNCIA, PREVISIBILIDADE, BOA GESTÃO FINANCEIRA e a PREVENÇÃO A CORRUPÇÃO. Também foram considerados fatores ligados ao ambiente político como: a ampla PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS e a DEMOCRATIZAÇÃO DAS ENTIDADES, através do acesso a informação e a disputa do poder. O conjunto de indicadores soma 105 itens avaliados com base em informações públicas, que é princípio básico da Governança.

Os vetores de análise foram aglutinados em 5 grandes grupos, a saber:

-  **TRANSPARÊNCIA**
-  **EQUIDADE**
-  **PRESTAÇÃO DE CONTAS**
-  **INTEGRIDADE INSTITUCIONAL**
-  **MODERNIZAÇÃO**

Estes vetores representam os princípios básicos da governança e que devem ser tratados e implantados conjuntamente. É consenso que a implantação de apenas um ou alguns destes princípios certamente não garantem a caracterização de boa gestão para uma entidade. Desta maneira, constitui-se o seguinte cálculo para o resultado da análise geral:

$$\star = \frac{(\square \times 24) + (\checkmark \times 22) + (\text{building} \times 13) + (\text{document} \times 17) + (\text{Wi-Fi} \times 29)}{105}$$

# 02.

metodologia

Vetor 01:



## TRANSPARÊNCIA

A transparência não deve se limitar apenas a disponibilização das informações obrigatórias por força de lei. A transparência é considerada plena em uma entidade, quando esta disponibiliza para todas as partes interessadas as informações que legitimamente sejam de seu interesse.

O conceito de transparência não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam as ações gerenciais.

É a transparência nas informações que permite a identificação e comprovação dos demais princípios de governança em uma entidade. Desta forma, é ela a principal responsável pela credibilidade de uma entidade e de seus dirigentes, tanto perante os grupos internos como em relação a terceiros.

### Itens avaliados:

- (1A) Publicação de Documentos Financeiros;
- (1B) Convocações e Editais;
- (1C) Controles Internos;
- (1D) Acesso a Informações e Arquivos.

Vetor 02:



### EQUIDADE

A definição de equidade, por si, resume perfeitamente o que se espera de uma entidade gerida sob princípios claros de Boa Governança:

(a) apreciação e julgamento justo, com respeito à igualdade de direito de cada um; (b) virtude de quem ou do que manifesta senso de justiça, imparcialidade e respeito à igualdade de direitos; (b) correção e lisura na maneira de proceder, julgar e opinar.

Passa, portanto, pela análise do tratamento de seus diversos públicos de interesse, que chamamos de STAKEHOLDERS.

#### Itens avaliados:

- (2A) Um associado/filiado = um voto (ação ou cota);
- (2B) Regras de Votação e Registro de Associados;
- (2C) Conflitos de Interesses nas Assembleias Gerais;
- (2D) Processo Eleitoral;
- (2E) Distribuição de Projetos e Recursos.

Vetor 03:



### PRESTAÇÃO DE CONTAS

Dentro dos preceitos da boa governança, os responsáveis por gerir uma entidade, devem sempre prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências como únicos responsáveis por seus atos e omissões. Tratando do ambiente esportivo em que a atividade-fim, tanto amadora como profissional, depende substancialmente de recursos e/ou serviços oriundos da administração pública, a forma como os gestores prestam contas de suas ações e/ou omissões assume uma relevância ainda maior.

As entidades esportivas devem ir além de aderir às obrigações legais de divulgar os seus relatórios financeiros. Precisam, a bem da verdade, comunicar de forma adequada todas as suas atividades para o público em geral. Conseguir identificar e confirmar que os dados contábeis públicos refletem a realidade da entidade do ponto de vista patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico, além de confirmar a transparência gerencial, demonstram uma atuação administrativa responsável, comprometida e confiável.

#### Itens avaliados:

- (3A) Formato de Aprovação;
- (3B) Auditorias;
- (3C) Demonstrativos Contábeis;
- (3D) Atuação do Conselho Fiscal;
- (3E) Controles Internos.

Vetor 04:



### INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

Os responsáveis pela administração de qualquer entidade devem zelar pela sustentabilidade da organização de modo a objetivar a sua longevidade, incorporando nas ações diárias conceitos de ordem social e ambiental.

A avaliação do nível de responsabilidade contida em uma entidade passa por identificar se existem linhas claras e transparentes de atuação que permitam o pessoal interno operar dentro de limites objetivos e demonstrem para todos os interessados (stakeholders) como são seguidos e executados os processos e os procedimentos dentro da entidade.

A identificação de um sistema de informações, de controles gerenciais fidedignos, de processos operacionais e administrativos estruturados, registrados e públicos, suportados por uma comunicação transparente e eficaz compõe os vetores de análise.

#### Itens avaliados:

- (4A) Relacionamento com os Stakeholders;
- (4B) Código de Conduta;
- (4C) Práticas Anticorrupção;
- (4D) Sustentabilidade em Projetos;
- (4E) Dimensão Econômica.

Vetor 05:



### MODERNIZAÇÃO

A análise da modernização de uma entidade esportiva não pode ser confundida com a análise de quantos profissionais compõe o quadro de funcionários. Indubitavelmente, possuir em seus quadros pessoas com formação específica em cada área e com dedicação exclusiva e integral para a função que exercem é um enorme facilitador para a implantação dos demais requisitos da boa governança. Porém, o ponto principal da análise deve estar focada em identificar como são tomadas as decisões e como são feitos os controles internos de poder. Muitas vezes o processo de modernização de uma entidade é confundido com a existência ou criação do cargo de Diretor Executivo ou de vários diretores remunerados. No entanto, o ponto focal de nossa análise foi entender como é compartilhado e, principalmente, controlado o poder decisório nas ações.

Desta forma, possuir um Conselho de Administração constituído e atuante, um descritivo claro de cargos e funções com as formas específicas de controle e avaliação da atuação dos executivos, descritivos de processos e procedimentos, entre outros documentos internos, são pontos importantes para determinar o nível de profissionalização a que a entidade está submetida. O conceito é que uma liderança compartilhada aumenta o controle interno e diminui a possibilidade de decisões serem tomadas em prol do interesse de indivíduos e não da entidade.

#### Itens avaliados:

- (5A) Separação do Ambiente Político/Institucional do Executivo;
- (5B) Conselho de Administração;
- (5C) Conselho Consultivo;
- (5D) Remuneração dos Gestores.

**01.** objetivos

**02.** metodologia

**03.** resultados

**04.** perspectivas futuras

**05.** anexo - conceito de governança

Os princípios básicos da boa governança devem ser adotados por todas as organizações, independentemente de porte e/ou natureza jurídica. Ao formular-se a lista de vetores, buscou-se adaptar os preceitos corporativos para o ambiente esportivo.

Desta forma, foi incluído na análise, além dos quesitos TRANSPARÊNCIA e PRESTAÇÃO DE CONTAS, amplamente abarcados pela legislação brasileira, pontos considerados fundamentais como: EFICIÊNCIA, PREVISIBILIDADE, BOA GESTÃO FINANCEIRA e a PREVENÇÃO A CORRUPÇÃO. Também foram considerados fatores ligados ao ambiente político como: a ampla PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS e a DEMOCRATIZAÇÃO DAS ENTIDADES, através do acesso a informação e a disputa do poder.

O conjunto de indicadores soma 105 itens, aglutinados em 5 grandes grupos, avaliados com base em **informações públicas**, que é princípio básico da Governança. Todos os indicadores tiveram o mesmo peso de pontos na análise que formou a classificação final das entidades.

Estes vetores representam os princípios básicos da governança e que devem ser tratados e implantados conjuntamente. É consenso que a implantação de apenas um ou alguns destes princípios certamente não garantem a caracterização de boa governança para uma entidade. Desta maneira, constitui-se o seguinte cálculo para o resultado da análise geral:

- a.  Análise Geral
- b.  Transparência
- c.  Equidade
- d.  Prestação de Contas
- e.  Integridade Institucional
- f.  Modernidade

Pelo resultado do estudo, pode-se concluir que há espaço para uma ampla evolução na implantação dos vetores de Governança no ambiente das organizações esportivas no Brasil. Este ponto não chega a surpreender, tendo em vista que o tema é um dos mais recentes desafios para os gestores de entidades esportivas de todo o mundo.

Os vetores TRANSPARÊNCIA e PRESTAÇÃO DE CONTAS, que sofrem as maiores pressões externas junto as confederações, apresentaram boa pontuação pela grande maioria das entidades analisadas. Contudo, constatou-se que a média geral poderia ser mais alta se as entidades não se limitassem a cumprir o especificado na lei e facilitassem o acesso às informações relevantes e legitimamente de interesse de seus diversos stakeholders.

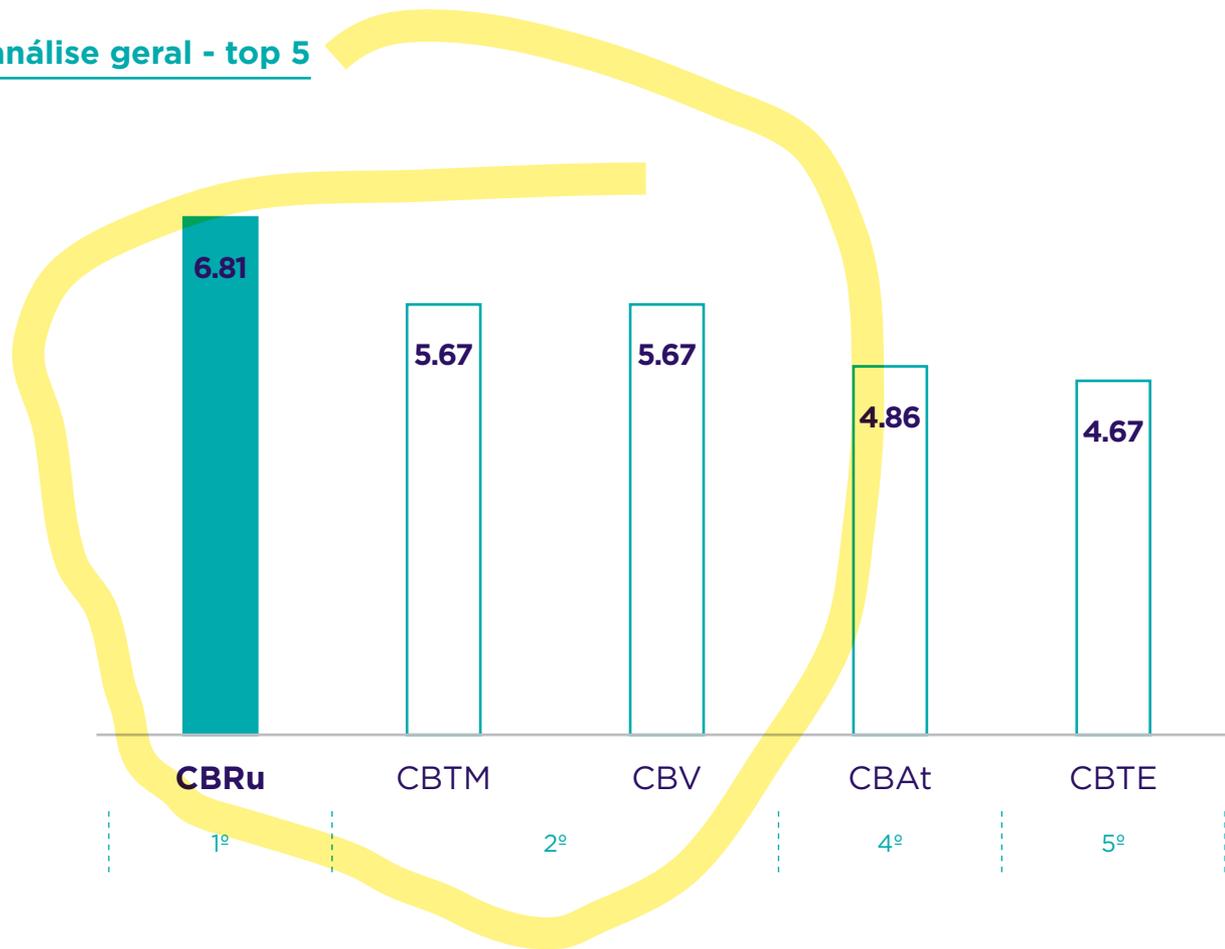
O vetor EQUIDADE foi o que apresentou a maior média de pontuação entre todas as confederações analisadas (6,2 pontos de média dos 10,0 possíveis). Pode-se considerar que este fato tem relação direta com os preceitos de igualdade, culturalmente previstos nos estatutos

das organizações esportivas do Brasil. Sob a ótica da análise realizada, destacaram-se as entidades que espontaneamente foram além do previsto em seus próprios ordenamentos e, por conta disso, possibilitaram acesso e participação para uma gama maior de filiados e interessados diretos.

Os vetores INTEGRIDADE INSTITUCIONAL e MODERNIZAÇÃO foram os destaques negativos do estudo, apresentando médias gerais de 2,0 e 1,3 pontos, respectivamente. Claramente são os vetores em que as entidades analisadas devem dedicar maior atenção e esforço. Como estes vetores estão ligados diretamente às recentes mudanças que vem ocorrendo na indústria do esporte, é natural que sejam os menos desenvolvidos. De todo o modo, pela mesma razão, são os que impactam com maior relevância no relacionamento das entidades com o restante do mercado, apresentando alto potencial para influenciar na performance futura das instituições em termos econômicos e esportivos.

O presente estudo sugere uma reflexão mais profunda em relação a efetiva capacidade que as organizações esportivas tem em responder as demandas do mercado e, ao mesmo tempo, promover inovações. O resultado auferido na pesquisa retrata muito bem a realidade e a necessária evolução pela qual o esporte brasileiro precisará passar para manter suas atividades de excelência, com recursos próprios, para além do ciclo de megaeventos esportivos que o país se beneficiou na presente década. A sustentabilidade do esporte no Brasil depende de melhores práticas de Governança aplicadas pelas entidades que administram o esporte!

a.  análise geral - top 5



Pontuação máxima possível: 10.00

## Confederação de Rugby com as Melhores Práticas em Governança



©Tarlis Schneider/Fotojumo

O grande destaque da pesquisa foi a **Confederação Brasileira de Rugby (CBRu)**. Claramente, a CBRu especificou um sistema de gestão muito próximo ao que é preconizado em grandes empresas de capital aberto, apesar de apresentar algumas falhas no Vetor “Integridade Institucional”.

Completam o pódio a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM) e a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que marcaram a mesma pontuação - 5,67 de 10 possíveis. Foram também as únicas entidades que conseguiram nota superior a 5 pontos.

## Confederação de Rugby com as Melhores Práticas em Governança

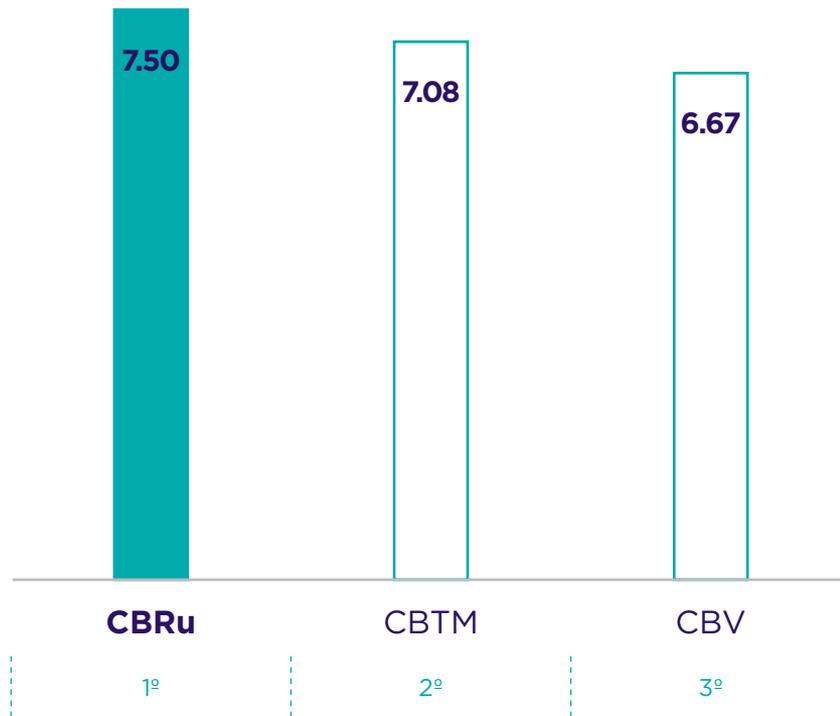
Dentro do cenário identificado, com quase 90% das confederações alcançando menos da metade dos pontos possíveis, acende-se um sinal de alerta especialmente no que diz respeito a forma de condução e gestão das entidades de administração do esporte no país. É preocupante à medida que a existência ou não de Governança impacta sobremaneira a forma como o ambiente externo percebe uma determinada organização ou o conjunto destas organizações.

Além disso, quando se analisa e compara os resultados de Governança das Entidades com os Resultados Esportivos de diversas entidades esportivas do mundo, percebe-se que há uma forte correlação entre estes dois vetores. Quer isto dizer que há uma tendência de melhor performance esportiva nas modalidades cujas entidades possuem melhores práticas de Governança.



©Fotojump

b.  transparência - melhores



Pontuação máxima possível: 10.00

## Confederação de Rugby é considerada a mais “Transparente”

A **CBRu** ficou com a melhor pontuação em termos de TRANSPARÊNCIA, com especial destaque para o fato de a sua Assembleia Geral ser aberta ao público e a imprensa, permitindo maior pontuação nestes quesitos quando comparada com a CBTM e a CBV, que tiveram pontuação próxima a ela.



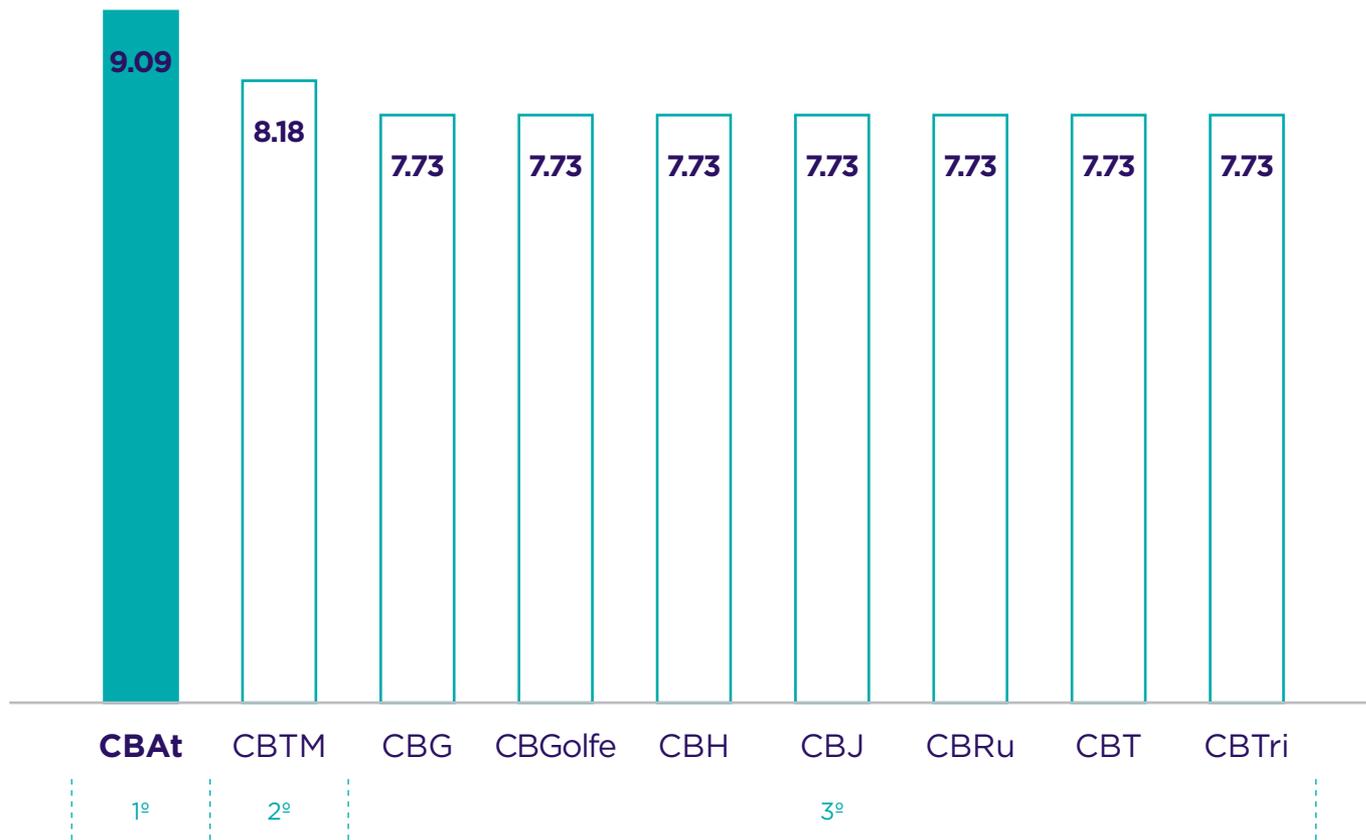
© Martin Rivero/Fotojump

Chama a atenção que a grande maioria das entidades analisadas não reporta seus relatórios e planejamento completos, constando as suas realizações, como é comum encontrar no ambiente corporativo. Detalhes relativos a descritivos de cargos e salários, que demonstra a preocupação e, ao mesmo tempo, a transparência ao lidar com os colaboradores, também foi registrado como uma falha comum.

Quando pensamos em boas práticas de Governança, não basta cumprir a lei. É preciso ampliar o acesso a informação de forma clara e fácil para que se permita o conhecimento sobre os procedimentos internos mais relevantes de cada organização.

c.  equidade - melhores

03.  
resultados



Pontuação máxima possível: 10.00



## Confederação de Atletismo apresentou melhores indicadores de “Equidade”

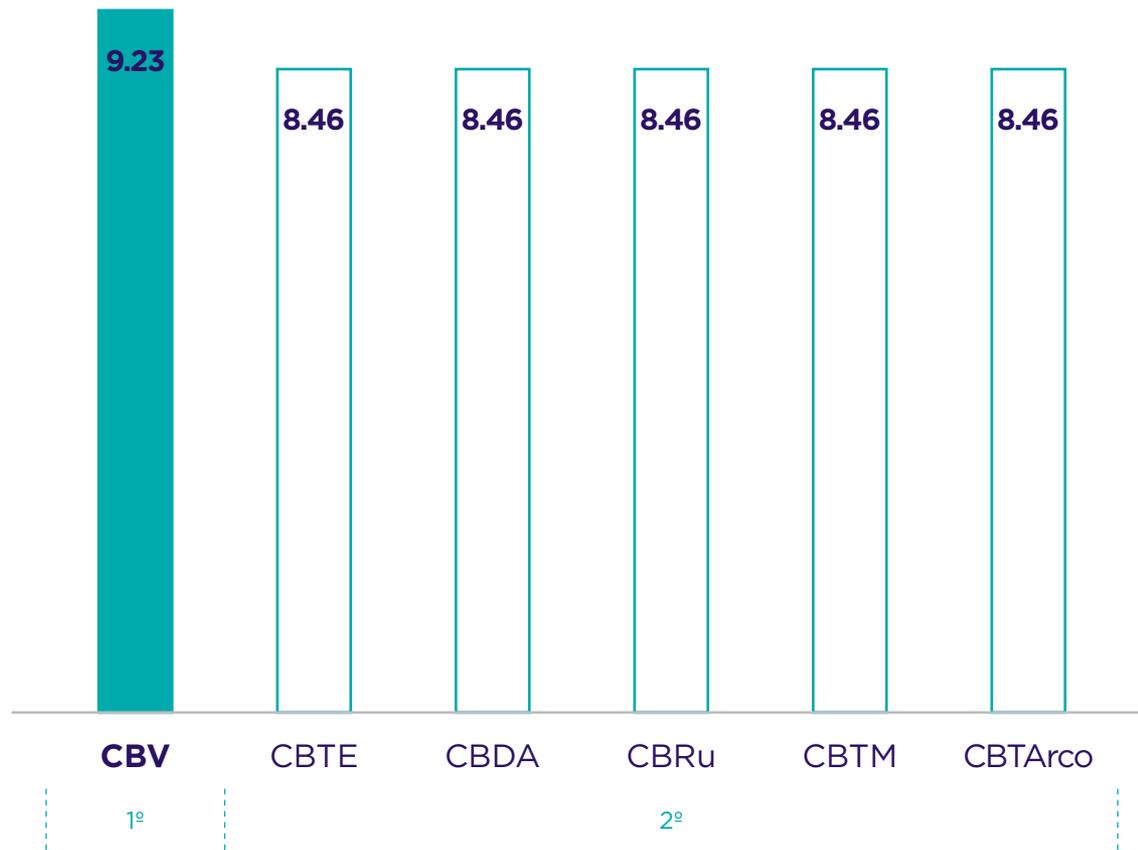


A **CBAt** apresentou um estatuto muito claro e coerente em relação a equidade e aos procedimentos de votação em diferentes âmbitos. Os atletas medalhistas, por exemplo, participam da AGO e tem peso equivalente e justo de votos.

Foi o vetor com maior média de pontuação entre todas as confederações analisadas, em um total de 6,2 pontos de média. Menos de 1/3 das entidades ficou abaixo desta média. Isto ocorreu muito em virtude de a EQUIDADE estar atrelada a comportamentos padrões dos respectivos estatutos, que compõe uma base legal. Aqueles que foram um pouco além tiveram melhores resultados no indicador.

No entanto, nenhum estatuto analisado prevê que os candidatos a cargos eletivos tenham um momento para apresentação técnica e defesa prévia de seu plano de gestão em tempo hábil para que o “Colégio Eleitoral” tome a decisão mais técnica. Isso faz com que o processo se mantenha centrado em aspectos ligados exclusivamente a questões políticas, o que não é bem visto para a análise de indicadores de Governança.

d.  prestação de contas - melhores



Pontuação máxima possível: 10.00

03.  
resultados

**SOU**  
do esporte

**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS

## Confederação de Voleibol é bem pontuada e mostrou evolução na sua Prestação de Contas

A **CBV**, que passou por problemas recentes justamente em relação a PRESTAÇÃO DE CONTAS, apresentou, nesta análise, uma evolução significativa em seus processos e procedimentos internos para a questão, deixando a sensação tanto de uma resposta à sociedade como reativa a partir da pressão de seu maior patrocinador, o Banco do Brasil(1), que chegou a fazer uma espécie de “Ajustamento de Conduta” junto à entidade. Nos itens analisados dentro do indicador, a CBV apresentou todos os documentos e diretrizes exigidas pelo vetor PRESTAÇÃO DE CONTAS, sendo descontado apenas pelo fato de dificultar o acesso de alguns documentos em seu site oficial.

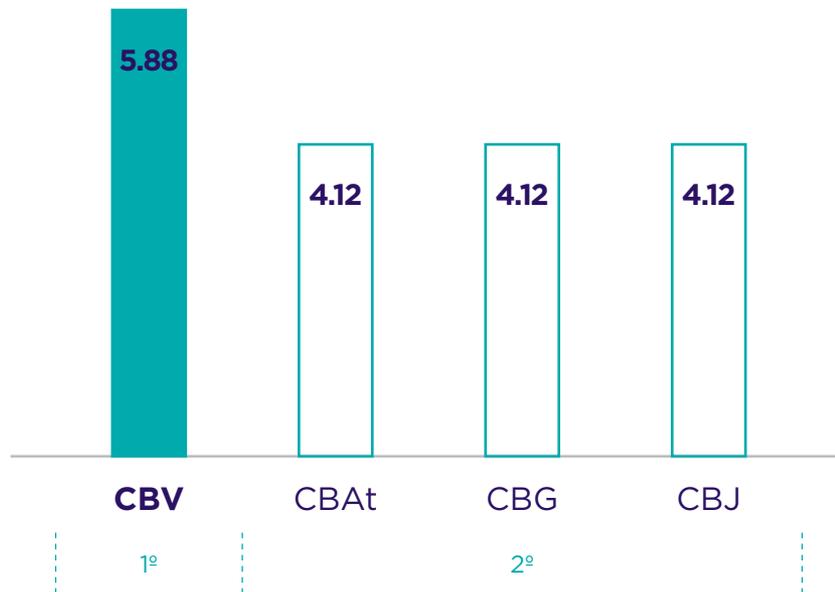
Em relação as demais entidades, os grandes problemas encontrados tiveram relação com os formatos de auditoria, sejam eles internos ou externos, a publicação de Código de Conduta (ou análogo) e a forma de acesso a documentos financeiros previamente encaminhamentos para os participantes da AGO.



©Alexandre Arruda/CBV

e.  integridade institucional - melhores

03.  
resultados



Pontuação máxima possível: 10.00

**SOU**  
do esporte

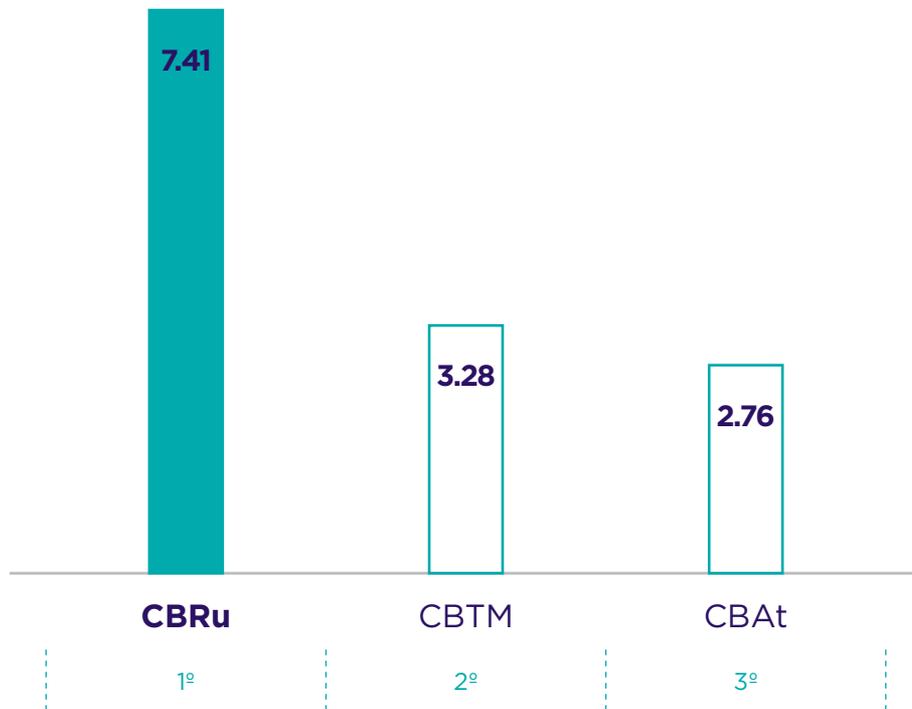
**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS

## Confederação de Voleibol foi a melhor pontuada em Integridade Institucional



A **CBV** foi a única confederação que pontuou acima de 5 pontos no indicador INTEGRIDADE INSTITUCIONAL. Seus indicadores financeiros e a apresentação de um Código de Conduta público contribuíram para esta pontuação. Teve descontos em critérios como o relacionamento com os stakeholders e a definição mais clara sobre mecanismos de combate a corrupção. Reforça-se a questão colocada na análise da PRESTAÇÃO DE CONTAS, mostrando que a CBV também buscou transformações significativas neste vetor como resposta a uma demanda externa.

Este vetor teve uma baixa pontuação geral (média de 2 pontos) principalmente pela ausência de preocupação das confederações com práticas voltadas para dar respostas a seus stakeholders, especialmente a sociedade, que é um dos termos principais preconizados pelo critério.



Pontuação máxima possível: 10.00

## Confederação de Rugby é a que melhor pontuou no critério Modernização



© Martin Rivero/Fotojumo

A **CBRu** foi mais uma vez destaque no item que analisou a MODERNIZAÇÃO das Confederações, com liderança folgada sobre as demais. A grande disparidade se deu, principalmente, pelo fato de a entidade apresentar de forma mais clara a separação entre o ambiente político/institucional do executivo, a previsão de um Conselho de Administração com formato e poderes condizentes ao que é preconizado pelas teorias de Governança, um Conselho Consultivo igualmente com características adequadas e também algumas diretrizes sobre a remuneração de gestores.

Este foi o item com menor pontuação entre todas as analisadas, com média de 1,3 pontos. Isso se deveu ao fato da grande maioria não apresentar Conselho de Administração em seu estatuto, bem como omitir ou não considerar uma separação mais evidente entre o ambiente político/institucional do executivo na respectiva entidade.

**01.** objetivos

**02.** metodologia

**03.** resultados

**04.** perspectivas futuras

**05.** anexo - conceito de governança

A Olympic Agenda 2020 tem sido a tônica dos últimos debates, principalmente pela sua novidade, que demonstra as preocupações do movimento olímpico para o desenvolvimento sustentável do esporte no presente e no futuro. Tanto é verdade que o Comitê Olímpico Internacional (COI) vem sendo premiado por este tipo de iniciativa. A partir deste processo evolutivo, os indicadores de governança deverão sofrer modificações para contemplar os ciclos de debates em respeito a tais diretrizes e principalmente a sua recomendação específica:

### **RECOMENDAÇÃO 27\***

Cumprir com princípios básicos de boa governança.

Todas as organizações que pertencem ao Movimento Olímpico devem aceitar e cumprir com o “Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (‘PGG’)”.

1. O referido cumprimento deve ser monitorado e avaliado. Ferramentas e processos de suporte podem ser fornecidos pelo COI a fim de colaborar com as organizações na adoção dos princípios da boa governação, se necessário.
2. As organizações devem ser responsáveis pela execução de uma auto avaliação regularmente. O COI deve ser regularmente informado sobre os resultados destas auto avaliações. Em caso de ausência dessas informações, o COI poderá solicitar uma avaliação por iniciativa própria.
3. A “PGG” será atualizada periodicamente, enfatizando a necessidade de transparência, integridade e oposição a qualquer forma de corrupção.

\* Tradução livre de ‘Olympic Agenda 2020 – 20+20 Recommendations’

**01.** objetivos

**02.** metodologia

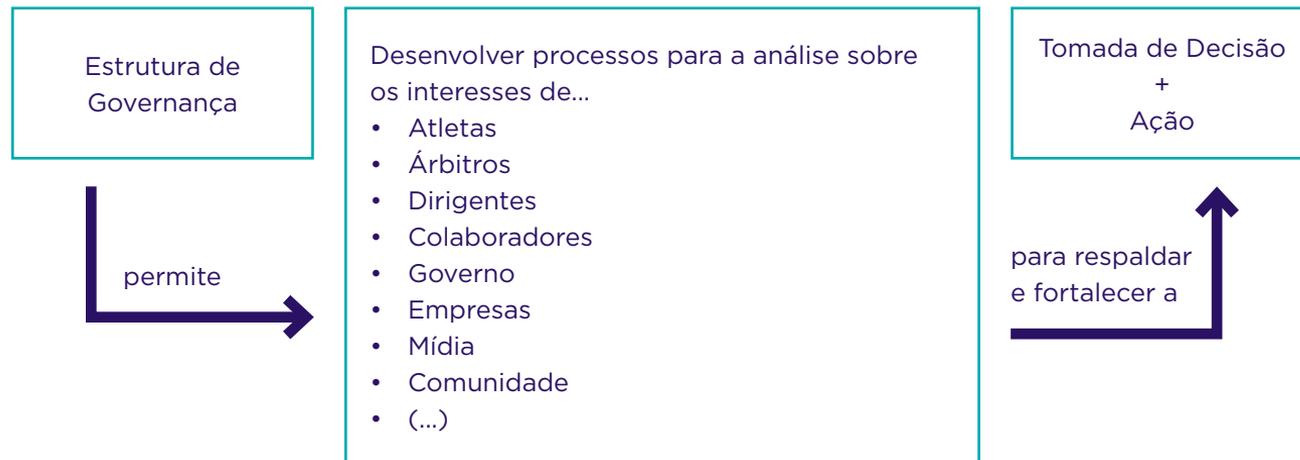
**03.** resultados

**04.** perspectivas futuras

**05.** anexo - conceito de governança

## conceito de governança

“Governança é a reflexão das pessoas envolvidas em grupos com interesses e objetivos em comum. É, portanto, a preocupação de como garantir que os responsáveis pela gestão de uma entidade estão tomando decisões de acordo com o interesse comum (de todos) e não somente atendendo a suas necessidades pessoais (individuais)”.



Fonte: Clarke (2004).

# 05.

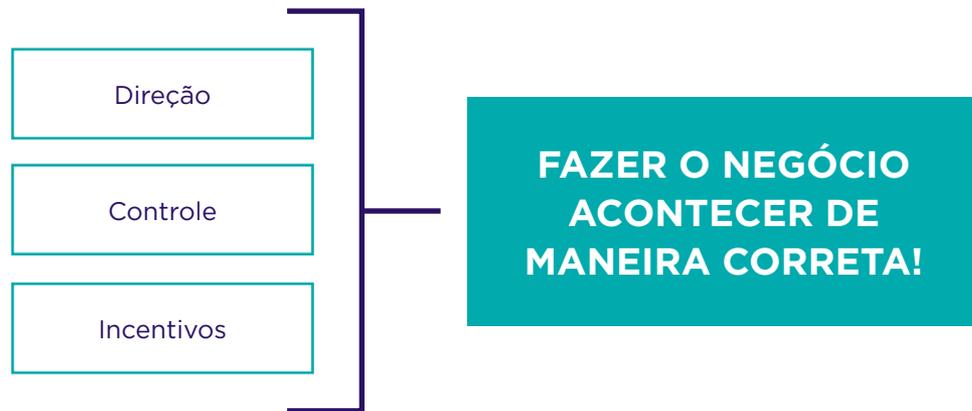
conceito  
de  
governança

**SOU**  
do esporte

**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS

## conceito de governança

“É o sistema em que elementos de uma organização são dirigidos, controlados(1) e incentivados, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre seus principais líderes, o conselho de administração, a diretoria e os órgãos de controle(2). Se a gestão, por si só, está relacionada a conduzir um negócio, a governança deve estar alinhada com a observação sobre a correta execução deste negócio(3)”.



Fonte: (1) Relatório Cadbury (1992); (2) IBGC (2015); (3) Tricker (1984).

# 05.

conceito  
de  
governança

**SOU**  
do esporte

**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS

O grande desafio do esporte moderno:

“ Conciliar os valores tradicionais do esporte com o crescente interesse comercial como a televisão e os patrocínios. ”

**Jacques Rogge (2001),**

*no prefácio do documento “Rules of the Game”,  
apresentado pelo Comitê Olímpico Europeu.*

Modelo  
Amador

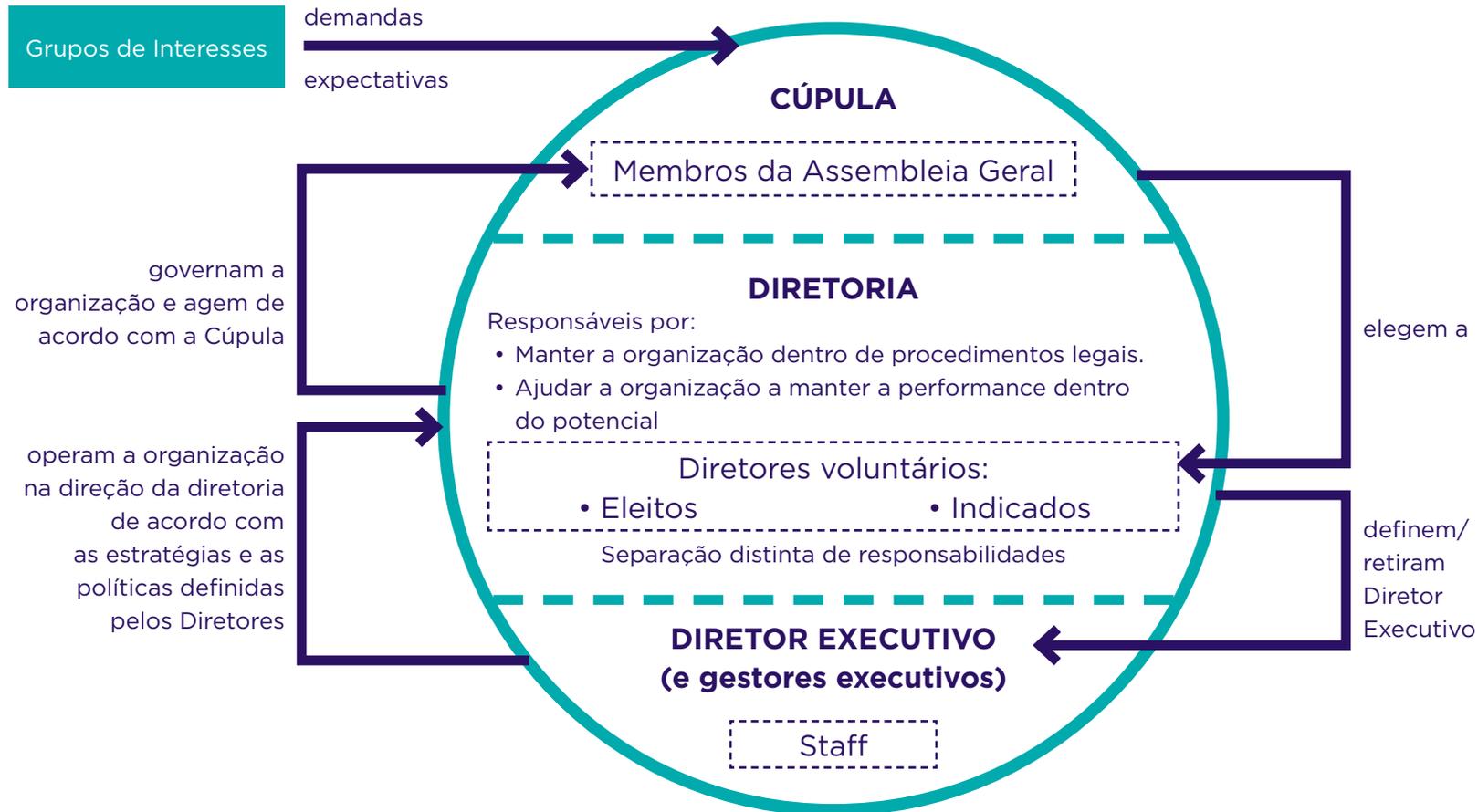


Modelo  
Profissional

“Governar organizações esportivas envolve o estabelecimento de direção ou estratégia global para guiar a organização de modo a assegurar que todos os membros envolvidos com a entidade tenham algo a dizer sobre como a estratégia é desenvolvida e articulada”.

**TODOS DEVEM SABER RESPONDER OS  
“PORQUES”**

## conceito de governança



Fonte: Adaptado de Governing Sport - The role of the board - 2005 - Australian Sport Commission

# 05.

conceito  
de  
governança

**SOU**  
do esporte

**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS

## conceito de governança

O grande desafio para se colocar em prática os conceitos de Governança está na análise da influência de fatores INTERNOS e EXTERNOS. O respeito e a compreensão sobre esta dinâmica é fundamental para se ter sucesso em um processo organizacional.

**FATORES  
INTERNOS**

**FATORES  
EXTERNOS**

Fonte: Hoye & Cuskelly (2007).

**05.**

conceito  
de  
governança

**SOU**  
do esporte

**INSPIRE**  
SPORT  
BUSINESS

## FATORES INTERNOS (1/2)

### COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA

O tamanho da diretoria precisa refletir o tamanho real da organização. Entidades com grande número de diretores podem prejudicar o andamento do dia-a-dia da entidade, por exemplo, com o tempo perdido em debates antes das tomadas de decisão em casos urgentes.

### CONDUÇÃO DAS REUNIÕES

As reuniões devem ser realizadas de forma objetiva e transparente, permitindo que todos os indivíduos e/ou grupos que tenham algum interesse no assunto a ser debatido se preparem e tenham tempo para apresentar sua opinião. É importante também ter ciência daqueles que possam ter conflitos de interesses para que possam ser identificados e não participem do processo.

### RECRUTAMENTO DE MEMBROS DA DIRETORIA

É importante que os diretores sejam escolhidos pela sua capacidade de atingir objetivos da organização. Para isso é preciso que os processos de seleção sejam criteriosos na escolha dos interessados e não utilizem somente questões pessoais para escolha dos diretores.

## FATORES INTERNOS (2/2)

### **ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO**

Ter uma estrutura organizacional bem definida com separação clara entre o ambiente político e executivo. Essa estrutura deve permitir aos profissionais condições para conduzir as atividades operacionais sem influencia nos processos.

### **VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL**

A adoção de boas práticas de governança deve fazer parte da cultura organizacional da entidade esportiva. Todos os diretores voluntários e profissionais contratados devem ter ciência dos procedimentos e defender a adoção dessas boas práticas.

### **DISTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA DENTRO DA ENTIDADE**

A liderança compartilhada permite que possam existir diferentes pontos de vista nos assuntos tratados internamente em uma organização esportiva. Essa divisão deve ser vista de forma positiva pois pode trazer debates e, conseqüentemente, novas formas de enfrentar os desafios para evolução destas entidades.

## FATORES EXTERNOS (1/2)

### RELACIONAMENTO ENTRE GOVERNO E 3º SETOR

O governo possui papel fundamental na melhoria dos processos de governança das organizações do 3º setor. Cada vez mais essas organizações fazem acordos para prestar serviços que antes eram obrigações do Estado. Esse crescimento de importância também traz maiores responsabilidades perante a sociedade e, conseqüentemente, maiores cobranças por parte de diversos grupos.

### AMBIENTE REGULADOR

O ambiente regulatório que vivem as organizações esportivas mudou radicalmente nos últimos anos. As entidades esportivas estão engajadas com uma grande diversidade de fontes de recursos (públicos e privados), aumento de acordos comerciais (patrocínios), estabelecimento de contratos com diversos fornecedores, o que gera uma ampla necessidade de relacionamento com diferentes órgãos reguladores.

### GLOBALIZAÇÃO

A globalização tem mudado a forma que o esporte é consumido. Obviamente, essa mudança é mais sentida nas entidades internacionais, mas a tendência é que as organizações nacionais, estaduais e locais também sintam essa pressão pela melhoria de seus serviços para a comunidade e também para a prestação de suas contas.

## FATORES EXTERNOS (2/2)

### **POLÍTICAS ESPORTIVAS**

A existência ou não de políticas públicas esportivas e a forma que esse financiamento é feito também influencia a adoção de boas práticas de governança. Em países em que existem uma grande distribuição de recursos públicos para organizações esportivas, como é o caso do Brasil, é comum uma grande cobrança por parte dos órgãos regulatórios para uma prestação de contas mais adequada e transparente.

### **GRUPOS DE INTERESSES**

Existem muitos grupos de interesses que dependem do trabalho das entidades esportivas. Atletas profissionais, atletas amadores, fãs da modalidade, clubes e associações, árbitros, mídia, patrocinadores, governo em diferentes instâncias e, por fim, a sociedade de uma forma geral. Cada um desses grupos possuem diferentes expectativas e geram cobranças diferentes nas entidades esportivas.

### **ELABORAÇÃO DE GUIAS PELAS AGÊNCIAS REGULADORAS**

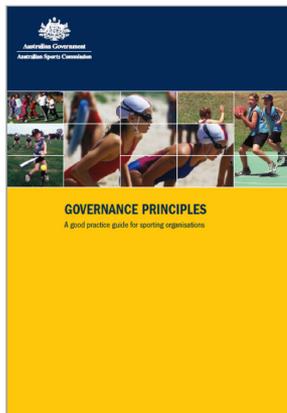
Alguns países tem incentivado as agências reguladoras do esporte na elaboração de guias de adoção de boas práticas de governança para as entidades esportivas. A divulgação desses materiais somados a programas de valorização das entidades que possuem melhores sistemas de governança, auxiliam na melhoria de todo o sistema esportivo, influenciando federações nacionais, associações e clubes.

### Estruturando o futuro...

Percebendo a importância da Governança nas Organizações Esportivas, alguns organismos públicos de alguns países elaboraram diretrizes e as divulgaram com o intuito de colaborar com este processo de melhoria e desenvolvimento do esporte em suas áreas de abrangência.

São guias específicos e práticos que servem como base para que os entes esportivos melhorem seus procedimentos de Governança.

#### Exemplos de Guias de Governança



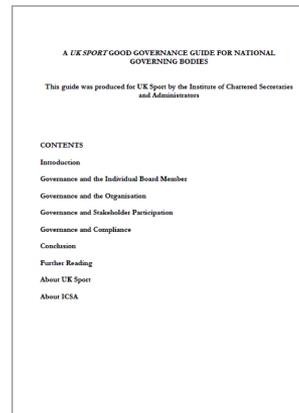
Australian Sports Commission



European Olympic Committee



Sport and Recreation New Zealand



UK Sports

# Por que é tão importante pensar em Governança nas Entidades Esportivas?

O ambiente esportivo surgiu no final do século XIX e início do século XX com base em conceitos de promoção social e gestão amadora. Esse sistema deu origem ao Modelo Europeu de Desporto (Sistema Federativo) que atualmente sofre grandes pressões para se adaptar ao novo cenário pós-capitalista com uma visão profissional e de gestão de negócios.

O tema Governança é um dos desafios mais recentes para os dirigentes esportivos. Nessa área são debatidos assuntos ligados não somente a gestão operacional das organizações esportivas mas também tópicos relacionados à transparência, prestação de contas, ética e acesso ao poder e liderança compartilhada entre dirigentes voluntários e profissionais contratados.

O futuro das organizações esportivas certamente dependerá da habilidade dos dirigentes em melhorar os procedimentos internos e demonstrar aos vários grupos de interesses que sua entidade, além de prestar um bom serviço, também utiliza as boas práticas de governança defendida por órgãos regulatórios e pela sociedade.

Somente aquelas entidades que conseguirem evoluir na adoção de boas práticas de governança terão a possibilidade de manter as condições necessárias para captação de recursos nas esferas pública e, principalmente, privada. Ou mesmo para aumentar o número de associados tão importantes para a manutenção da entidade e para a geração de novos negócios.

### **Geraldo R. H. Campestrini (Msc)**

- Graduado em Ciência do Esporte pela Universidade Estadual de Londrina.
- Especialista em Gestão e Marketing Esportivo pelo ICPG.
- Mestre em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana (Universidade Técnica de Lisboa).
- 10 anos de experiência na área de gestão, estratégia, marketing e negócios do esporte.
- Trabalhou em clubes de futebol, equipes esportivas de modalidades olímpicas, agências de Marketing Esportivo e universidades.
- Presidente da Associação Brasileira de Gestão do Esporte - ABRAGESP.

### **Luis Felipe Monteiro de Barros (Especialista)**

- Especialista em Gestão e Marketing Esportivo pela Faculdade Trevisan.
- Gestor de Entidades de Administração do Esporte e de projetos esportivos relacionados ao automobilismo, basquete, futsal, futebol, rugby e esportes de ação.
- Tem profundo conhecimento sobre as estruturas de gestão e políticas do esporte ligados às entidades de prática e administração do esporte, bem como o poder público e as entidades de fomento ao esporte.
- Membro da Associação Brasileira de Gestão do Esporte - ABRAGESP

### **Luiz Gustavo Nascimento Haas (Msc)**

- Graduado em Ciência do Esporte pela Universidade Estadual de Londrina.
- Especialista em Gestão e Marketing do Esporte pelo ICPG.
- Mestre em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana (Universidade Técnica de Lisboa).
- Superintendente da Federação Paranaense de Tênis.
- Experiência em projetos de consultoria para órgãos públicos, entidades esportivas e eventos esportivos.
- Professor em cursos de pós-graduação.
- Membro da Diretoria da Associação Brasileira de Gestão do Esporte.

\* Este estudo é o resultado de uma consultoria realizada para a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa, que contratou a Inspire para avaliar as suas práticas de Governança e sugerir melhorias. No processo de análise, comparou-se a CBTM com as demais Confederações Esportivas do Brasil, o que gerou o "Prêmio Inspire / Sou do Esporte de Governança no Esporte". A análise dos indicadores de Governança da CBTM que gerou sua pontuação final na classificação geral foi anterior ao processo de mudança que está sendo promovido na entidade, não influenciando o resultado final.



Prêmio Sou do Esporte / Inspire de Governança no Esporte

# ANÁLISE DAS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS DO BRASIL

