

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE

RODRIGO DO CARMO MOLINA

A PRÁTICA DO *ACCOUNTABILITY* EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

São Paulo

2016

RODRIGO DO CARMO MOLINA

A PRÁTICA DO *ACCOUNTABILITY* EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cesar Melo Ribeiro

São Paulo

2016

Molina, Rodrigo do Carmo.

A Prática do Accountability em Organizações Esportivas./ Rodrigo do Carmo Molina. 2016.

141 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Henrique César Melo Ribeiro.

1. Accountability. 2. Organizações esportivas e stakeholders.

I. Ribeiro, Henrique César Melo.

II. Título

CDU 658:796

RODRIGO DO CARMO MOLINA

A PRÁTICA DO *ACCOUNTABILITY* EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Prof. Dr. Henrique César Melo Ribeiro – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira – Universidade de Taubaté - UNITAU

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP (Suplente)

Prof. Dr. João Manuel Casquinha Malaia Santos – Universidade Nove de Julho – UNINOVE (Suplente)

São Paulo, 17 de fevereiro de 2016.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Sonia e Wagner, a minha esposa Ludmila e a minha irmã Juliana e a meu filho Wagner Molina Neto.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Ludmila que doou incondicionalmente seu tempo e me apoiou desde o início nessa jornada. Amo você.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Cesar Melo Ribeiro, pelo incentivo e paciência que certamente contribuíram para o meu aprendizado.

A minha família que me apoiou quando me dediquei aos estudos.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste sonho.

À Universidade Nove de Julho (UNINOVE), pela bolsa de estudos integral.

E, finalmente ao querido amigo, Gerson Augusto Benites Enciso, que me proporcionou a primeira oportunidade no campo da Gestão Esportiva. Saudades.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a Prática do *Accountability* em Organizações Esportivas. Inicialmente foi feita uma análise sobre: Governança Corporativa (Modelos, Mecanismos e Princípios), *Accountability* (Origens e Antecedentes, Conceitos, Características e Mecanismos e Modelos), Stakeholders (Engajamento dos Stakeholders), *Accountability* e Stakeholders e *Accountability* em Organizações Esportivas. Sendo adotado como modelo ideal de *Accountability*, o proposto por Grant e Keohane com sete mecanismos, a saber: Hierárquico, Supervisão, Fiscal, Legal, Mercado, Pares e de Reputação. Na sequência, em um estudo de caso múltiplo, na Confederação Brasileira de Voleibol – CBV e na Confederação Brasileira de Rugby, foram entrevistados dois Stakeholders Internos e três Stakeholders Externos por organização, por meio de um roteiro semiestruturado para a verificação da prática do *Accountability* nessas instituições. Ato contínuo, foi realizado um estudo detalhado dos dados obtidos nas entrevistas e de documentos, dos websites referentes a estas organizações, além de uma análise intra-casos e inter-casos. Isto posto, percebeu-se que o modelo adotado de *Accountability* como ideal para organizações esportivas não é aplicado na íntegra nas organizações estudadas. Detectou-se uma ausência muito grande nas organizações estudadas no que tange à delimitação específica do *Accountability*. Segundo a unanimidade dos entrevistados, percebeu-se uma carência muito grande na capacitação dos gestores destas instituições. Logo, atingidos os objetivos do trabalho foi possível um melhor entendimento da Prática do *Accountability* em Organizações Esportivas.

Palavras-chave: *Accountability*, Organizações Esportivas e *Stakeholders*.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the Accountability Practice in Sports Organizations. Initially, we made an analysis of Corporate Governance (Models, Mechanisms and Principles), Accountability (Origins and Background Concepts, Features and Mechanisms and Models), Stakeholders (Engagement of stakeholders), Accountability and Stakeholders and Accountability in Sports Organizations. It is adopted as the ideal model of Accountability, proposed by Grant and Keohane with seven mechanisms, namely: Supervisor, Supervision, Tax, Legal Market, couples and Reputation. Following in a multiple case study in the Brazilian Volleyball Confederation - MH and the Brazilian Confederation of Rugby, we interviewed two Internal Stakeholders and three External Stakeholders by organizing, through a semi-structured script for checking the practice of Accountability in these institutions. Subsequently, we performed a detailed study of the data obtained in interviews and documents, websites relating to these organizations, as well as an intra-case analysis and inter-cases. That said, it was noticed that the adopted model of Accountability as ideal for sports organizations is not fully implemented in the studied organizations. It turned out a very great absence in organizations studied with regard to the specific definition of Accountability. According to the unanimity of respondents, it was realized a major lack in the training of managers of these institutions. Soon, achieving the objectives of this study was possible a better understanding of Accountability Practice in Sports Organizations.

Key words: Accountability, Sports Organizations e Stakeholders.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1.....	36
Figura 1.....	56
Figura 2.....	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Geral	15
1.2.2. Específicos	16
1.3. JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA	16
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO CIENTÍFICO	18
2. REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA: MODELOS, MECANISMOS E PRINCÍPIOS	19
2.1.1. Modelos de Governança Corporativa	21
2.1.2. Mecanismos de Governança Corporativa	23
2.1.3. Princípios de Governança Corporativa	25
2.2. <i>ACCOUNTABILITY</i>	28
2.2.1. Origens e Antecedentes	28
2.2.2. Conceitos de <i>Accountability</i>	29
2.2.3. Características e Componentes	31
2.2.4. Mecanismos de <i>Accountability</i>	32
2.3. <i>STAKEHOLDERS</i>	37
2.3.1. Engajamento dos Stakeholders	40
2.4. <i>ACCOUNTABILITY</i> E <i>STAKEHOLDERS</i>	42
2.5. <i>ACCOUNTABILITY</i> EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS	44
3. MÉTODO DE PESQUISA	50
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2. RESPONDENTES	54
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	56
3.3.1. Análise de Conteúdo	57
3.3.2. Análise Intra-Casos e Inter-Casos	58
3.4. MATRIZ DE AMARRAÇÃO	59

4. ANÁLISE DE DADOS	61
4.1. CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUBY – CBRu	61
4.1.1. Entrevistas, Website e Documentos	61
4.2. CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL – CBV	68
4.2.1. Entrevistas, Website e Documentos	68
4.3. CBV x CBRu	79
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE	105
ANEXOS	107
Anexo A – Entrevistas CBV	107
Anexo B – Entrevistas CBRu	130

1 INTRODUÇÃO

Os eventos esportivos, independente da magnitude, podem influenciar as pessoas, mover multidões, trazer investimentos nas mais diversas áreas e conseqüentemente proporcionar um legado às regiões onde ocorrem, bem como às organizações envolvidas (Fridman, 1999).

Sobre as organizações esportivas voltadas ao entretenimento, (Malaia, 2012) diz que:

“Os esportes organizados a partir de uma lógica de produção voltada para o fornecimento de espetáculos a grandes públicos tornam-se cada vez mais fatias importantes da chamada indústria do entretenimento e da própria economia. Entender o desenvolvimento e funcionamento dessa produção é entender a própria lógica do capitalismo. Se os espetáculos esportivos estão presentes praticamente em todo mundo e são organizados dentro da lógica capitalista, as soluções encontradas nas mais diversas partes do mundo para essa produção têm diferenças importantes. Tais diferenças revelam os distintos caminhos adotados pelos empreendedores para se adequarem às suas condições locais”.

Nesse escopo, sobre organização de eventos esportivos, percebe-se que para termos um retrato pormenorizado da organização dos Jogos Olímpicos, devemos imaginar o momento em que um número de indivíduos decidisse que periodicamente eles iriam organizar e sediar a maior festa do mundo. Eles sozinhos iriam determinar a lista de convidados e as atividades, ou seja, eles iriam supervisionar tudo sobre a festa, exceto pagar as despesas por ela (Fridman, 1999).

Ainda segundo Fridman (1999) esta obrigação onerosa seria do público e do governo do país anfitrião da festa. Frise-se também que esta festa é vista como a personificação de tudo o que é bom e justo no mundo, e, portanto, patrocinadores valiosos em todo o mundo buscam a oportunidade de terem suas marcas associados a ela. Mas não é só, além disso, os governos a veem de forma tão prestigiada e rentável que acabam por competir uns com os outros pelo direito de sediá-la chegando até mesmo a subornar o grupo organizador das mesmas, para ter esse direito.

Essa reflexão também é o retrato pormenorizado da forma de atuação de grande parte das organizações esportivas brasileiras, salvo raríssimas exceções, que apenas se sujeitam as leis, porém ditam as normas que bem entendem para a realização das

“festas” independentemente do que possa ocorrer (Sou do Esporte; Inspire Sport Business, 2015).

Nesse contexto, o governo brasileiro pensando em ter maiores investimentos, decidiu, que era chegando o momento de recebermos eventos esportivos internacionais, colocando o fato como prioridade da agenda governamental para que de uma vez por todas fosse possível alavancar o crescimento do país, deixando legados à população nas mais diversas áreas que iriam se aproveitar do aporte financeiro proporcionado ao país pelos investidores interessados nos eventos (Deloitte; IBRI - Instituto Brasileiro de Relação com Investidores, 2010) e conseqüentemente nos lucros por estes proporcionados.

Sobre a organização de grandes eventos esportivos (Cardoso, Malaia, & Fleury, 2013) dizem que:

“Esses grandes eventos esportivos são vistos pelos organizadores e apoiados pelos governos por um número variado de razões. Sua realização é justificada pelos governos como uma forma de promover desenvolvimento por meio do esporte”.

Em que pese o aporte financeiro ao país, ainda segundo (Deloitte; IBRI - Instituto Brasileiro de Relação com Investidores, 2010) verifica-se que as áreas que mais recebem investimentos com essa realização são: a) Indústria da Construção; b) Turismo, Hotelaria e Lazer; c) Transporte Aéreo e Infraestrutura Aeroportuária; d) Infraestrutura Urbana (água, saneamento básico e outros); e) Atividades Esportivas; f) Transporte Ferroviário e Metroviário; g) Transporte e Infraestrutura Rodoviária; h) Publicidade e Propaganda; i) Infraestrutura de Tecnologia e Comunicação; j) Energia Elétrica; e k) Serviços Públicos e Privados de segurança.

O maior exemplo destas afirmações no Brasil se deu, a partir do instante em que o país foi escolhido como sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, eis que, uma enorme quantidade de recursos começou a ser inserida aqui por todos os envolvidos na realização dos eventos em cada uma das áreas já mencionadas. Logo, todas as instituições envolvidas nos eventos iriam ficar numa espécie de vitrine para o planeta durante esses eventos (Deloitte; IBRI - Instituto Brasileiro de Relação com Investidores, 2010).

Os recursos investidos para a realização dos eventos, nas já mencionadas áreas, servem para o desenvolvimento do esporte como um todo. Logo, os comandantes das

organizações esportivas brasileiras passarão a ter um enorme interesse nesses aportes de recursos em suas respectivas modalidades uma vez que essa verba se bem aplicada pode trazer ainda mais investimentos (Harris, 1994).

Em razão desse aumento de recursos, percebe-se que no Brasil, aumenta velozmente o interesse na gestão e nas finanças. Os gestores, cada vez mais tem percebido a relevância da transparência e a necessidade de se inserir instrumentos de Governança Corporativa que permitam difundir clareza sobre a situação financeira nas organizações (Jennings, Um Jogo Cada Vez Mais Sujo, 2014).

Nesse sentido, torna-se acessível aos *Stakeholders* as atividades desenvolvidas pelos gestores, aprimorando seu engajamento, que nada mais é que uma forma das organizações identificarem necessidades e demandas, antecipação de riscos, para construir e manter um bom relacionamento com cada um deles (Helpap, 2015). Isto posto, será possível compreender como os *Stakeholders* enxergam o *Accountability*, seja por meio de uma experiência vivenciada, da sua consistência ou não, ou ainda se com sua concordância ou não.

Logo, é fundamental para as empresas, particularmente aquelas que realizam negócios, que fortaleçam suas práticas de gestão e que incorporem boas práticas de governança corporativa às suas atividades e estruturas, dado que estas servem como referencial de credibilidade para investidores, assim como já ocorreu historicamente na Europa e nos Estados Unidos (Mansouri & Rowney, 2014).

Nesse sentido, (Ribeiro, 2014) nos mostra que:

“Os Organismos Internacionais do Esporte no mundo, que servem como parâmetro para que seja observada a implantação da lógica de mercado nestas organizações esportivas, que, por sua vez, impacta na inserção e na adoção de elementos do universo empresarial e de seus negócios na gestão destas organizações, ou seja, estas organizações necessitam se adaptar aos novos mecanismos de gestão organizacional, como as boas práticas de GC, para melhor evidenciar informações aos seus usuários, e tal iniciativa irá se refletir diretamente em sua performance. Ou seja, é coerente notar que as boas práticas de governança são capazes de moldar a gestão das organizações esportivas internacionais, impactando em seu desenvolvimento”.

No que diz respeito à Governança Corporativa, a (OECD, Guidelines for Multinational Enterprises: Annual Report 2001., 2001) diz que ela é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões:

a econômica, a ambiental e a social. Segundo fala do (G7, 1999) percebe-se pelo exposto um dos mais importantes pilares de arquitetura da economia global.

Harris, (1994) vê que a governança corporativa está diretamente relacionada com parte do aumento dessas receitas, visto que quanto mais transparente a instituição for, mais confiável ela será para atrair mais investidores e patrocinadores e melhor será o tratamento concedido aos *Stakeholders*.

Nesse sentido, tanto (Silveira, 2002), quanto (Harris, 1994) aduzem que as empresas com uma estrutura de governança corporativa mais adaptada às exigências e adequada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado tendem a obter melhores resultados e a terem suas ações mais bem avaliadas por eles.

La Porta, Lopes de Silanes, e Shleifer, (1999) em seu artigo *Corporate ownership around the world*, mostram que diversos estudos acadêmicos retratam a existência de correlação entre as práticas adotadas de *Accountability* e o desenvolvimento econômico das instituições.

Claessens, Djankov e Klingebiel, (2000) nos mostram que há evidências de que as melhores práticas de governança corporativa implicam maior acesso das corporações às instituições financiadoras de seu desenvolvimento, menores custos do capital, melhor desempenho das empresas, riscos mais baixos e tratamento mais favorável de todas as partes interessadas nos resultados das corporações, sendo assim, a governança afeta as empresas, os mercados financeiros e a economia das nações.

Nesse ambiente, segundo (Tetlock, 1983), percebe-se um termo que caracteriza muito bem empresas com boas práticas de governança corporativa: *Accountability*. Tal como definido por (Castro, 2005) *Accountability* está relacionado com a responsabilidade do gestor em prestar contas. Nesse aspecto, é de se frisar que no costume Brasileiro, o ato de prestar contas não é algo natural, salvo quando exigido por lei.

Até aqui vê-se que este estudo é de extrema importância como um instrumento adicional para melhorar o conhecimento sobre *Accountability* nas Organizações Esportivas. Fridman, (1999), Pielke, (2013) e Harris, (1994) corroboram pela relevância do *Accountability* para organizações esportivas, dando um foco especial em sua gestão.

Desta forma, os dois constructos que nortearão esse estudo são: o *Accountability* no contexto da Governança e o Engajamento de *Stakeholders*. Ambos são relevantes para serem estudados, uma vez que trarão contribuições teóricas e práticas (Hums & Maclean, 2009). No campo da teoria como já vimos, os temas carecem de maiores discussões, mostrando assim sua relevância (De Búrca, Keohane, & Sabel, 2014). No campo da prática, por sua vez, servirão para mostrar a atenção que é dispendida ao tema.

Para o esporte, esses constructos se destacam, uma vez que, no que tange à teoria, será possível verificar as contribuições que já foram feitas ao campo, e dar um passo além, uma vez que no Brasil o esporte é um campo carente, e um estudo como esse pode ajudar a melhorar a gestão do esporte como um todo, corroborando o que foi dito por Fridman, (1999), Pielke, (2013) e Harris, (1994).

Por outro lado, as principais lacunas existentes entre esses constructos estão ligadas à sua aplicação em território Brasileiro, uma vez que o tratamento aos *Stakeholders* e *Accountability*, ainda estão evoluindo, principalmente agora, que os recursos estão entrando em maior número, e os gestores precisam de mais mecanismos, como os estudados nessa dissertação, para fazer com que o esporte possa evoluir como o que é corroborado por (Fridman, 1999), (Pielke, 2013), (Harris, 1994).

Apresentadas as razões de ordem prática e intelectual que conduzem à formulação do problema de pesquisa deste estudo, nos tópicos a seguir serão apresentados o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados com o mesmo visando ilustrar o universo de possibilidades que pode se descortinar em relação a este tema, e pôr fim as justificativas da relevância do mesmo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA:

- Como ocorre a prática do *Accountability* em organizações esportivas?

1.2 OBJETIVOS

Uma Dissertação de Mestrado Profissional tem por principal objetivo a capacitação de indivíduos para o dia a dia através de uma metodologia científica reconhecida com destaque à prática diária, ou seja, voltado para um público externo à academia que se dedica primordialmente à gestão, produção e aplicação do conhecimento em pesquisas aplicadas, visando à solução de problemas, com inovação e se for o caso com melhorias tecnológicas.

A melhor capacitação desses indivíduos tende a cooperar para o desenvolvimento do país. Isto posto, este estudo poderá auxiliar na capacitação de profissionais, qualificando-os para uma prática profissional avançada no que diz respeito à Prática do *Accountability* em Organizações Esportivas que irá atender às demandas de um mercado de trabalho em franca expansão. Sendo assim, esses indivíduos terão relevante papel na sociedade, pois serão capazes de entender e reconhecer demandas específicas sobre o assunto, funcionando como elementos capacitados para promover e melhorar a eficácia e a eficiência das organizações esportivas.

Dada a importância do tema para as organizações esportivas, tanto no uso de recursos investidos, quanto nos aspectos relacionados à devoção que o esporte proporciona, é primordial que a atuação dessas organizações seja conhecida pela sociedade, isto posto, o *Accountability* deverá ser aplicado para a evolução do esporte, logo, no item seguinte tem-se os objetivos geral e específicos deste estudo que vão nos permitir uma melhor compreensão sobre o tema.

1.2.1 Geral

- Analisar a prática do *Accountability* em organizações esportivas sob a ótica do engajamento dos *Stakeholders*.

1.2.2 Específicos

- Levantar informações sobre o *Accountability*;
- Entender as diversas interpretações sobre o *Accountability*;
- Verificar como ocorre o *Accountability* em Organizações Esportivas;
- Esclarecer se as estruturas e as práticas de *Accountability* adotadas por estas organizações causam problemas tanto na gestão das organizações quanto no engajamento com *Stakeholders*;
- Apontar as possíveis falhas relativas ao *Accountability* em organizações esportivas;
- Elencar Diretrizes para o *Accountability* em Organizações Esportivas; e
- Sugerir um manual de melhores práticas de *Accountability* para ser adotado por organizações esportivas.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA

O tema Governança é um dos desafios mais recentes para os dirigentes esportivos (Sou do Esporte; Inspire Sport Business, 2015). Nessa área são debatidos assuntos ligados não somente 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 (Pielke, 2013).

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 públicas e, principalmente, privada (Fridman, 1999), ou mesmo ainda, para aumentar o número de associados tão importantes para a manutenção da entidade e para a geração de novos negócios.

Esse estudo contribuirá para o aumento da eficiência e transparência das organizações esportivas. Isto, conseqüentemente, acarreta o aperfeiçoamento e a maior integração dos mecanismos de *Accountability* nessas instituições (Rache & Esser, 2006). Mas não é só, incentivará a divulgação de informações sobre a atuação dessas empresas, qualquer que seja a forma de mídia utilizada, demonstrando assim o interesse em dar transparência às atividades, contribuindo para a *Accountability* da organização e o engajamento com seus *Stakeholders*.

O *Accountability* segundo Padgett, Cheng, e Parekh, (2013) é um estado no qual a identidade interna da empresa reflete positivamente as expectativas dos principais *Stakeholders* e as suas crenças acerca da empresa refletir com precisão a identidade realizada internamente, ou seja, os *Stakeholders* não só são capazes de ter acesso à informações corporativas, mas também esperam que as empresas sejam responsáveis pelo seu desempenho.

Stakeholder, para esse estudo, é qualquer pessoa ou grupo destas que possa afetar a obtenção dos objetivos das instituições ou ainda que é de alguma forma afetado pelo processo de busca destes (Freeman, 1984), ou seja, são conjuntos de pessoas que têm direitos sobre à organização.

Com esta Tese, será possível entender se essas organizações necessitam estabelecer auditorias internas e externas, a fim de compatibilizar as despesas com as previsões de receita e verificar se é necessária uma reformulação dos estatutos que possibilitem estabelecer uma estrutura voltada para a profissionalização (Helpap, 2015), assim como a definição de limites em relação à separação dos poderes nas confederações.

Com os resultados do estudo será possível observar se é necessário que as organizações esportivas passem a estabelecer melhores estratégias de engajamento com os *Stakeholders*, verificando se existem mecanismos de avaliação periódica da atuação dos gestores e se os instrumentos orientados à prestação de contas, à fiscalização e ao controle são apresentados com todas as suas peculiaridades, uma vez que as instituições esportivas estão cada vez mais confrontadas com restrições orçamentárias e pressões políticas para melhorar e aumentar a sua responsabilidade em um mercado competitivo dirigido pelas vontades dos consumidores (Mansouri & Rowney, 2014).

Por conseguinte, com esse trabalho, será possível superar a necessidade de assegurar a eficiência e a responsabilidade nos negócios, fato este que é de importância estratégica para qualquer organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO CIENTÍFICO

Para atingir aos objetivos elencados anteriormente, o método empregado será o estudo de caso múltiplo, na CBV – Confederação Brasileira de Voleibol; e na CBRU – Confederação Brasileira de Rugby. Estas instituições foram escolhidas pelo destaque que obtiveram em um prêmio pela adequada aplicação dos conceitos de Governança Corporativa na gestão de organizações esportivas no Brasil (Sou do Esporte; Inspire Sport Business, 2015). A CBV é exemplo mundial de gestão esportiva e, por isso, além de possuir competições nacionais consolidadas, o vôlei brasileiro é presença certa nos pódios das principais competições internacionais (Confederação Brasileira de Voleibol - CBV, 2016), a CBRU, por sua vez, não fica atrás com ações inovadoras fazendo com que o Rugby seja o esporte que mais cresce no Brasil (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). Isto posto, este estudo irá analisar duas das mais relevantes organizações esportivas no Brasil.

Dessa forma, o trabalho será dividido em seis partes: 1- Introdução; 2- Fundamentação Teórica com uma ampla revisão de literatura sobre Governança Corporativa, *Accountability* e *Stakeholders*; 3- Procedimentos Metodológicos; 4- Análise dos Resultados, a qual irá fazer uma abordagem nas organizações estudadas por meio de uma coleta de documentos e entrevistas com os dirigentes e *Stakeholders*;

5- Discussão dos Resultados, a qual, trará duas análises: uma sobre os resultados coletados (documentos e entrevistas) por meio de uma análise de conteúdo e outra intra-casos e inter-casos das entidades estudadas, para que possamos em fim entender, como ocorre o *Accountability* em organizações esportivas; e 6- Considerações Finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico será composto dos seguintes assuntos: Governança Corporativa, *Accountability*, Stakeholders, *Accountability* e Stakeholders e *Accountability* em Organizações Esportivas, visando sempre o tratamento dispendido aos Stakeholders por estas organizações, no que diz respeito à prestação de contas.

Inicialmente serão estudadas a origem da Governança Corporativa e o conflito de agência que deu origem a esse sistema de proteção das empresas. Ato contínuo, os principais Modelos de Governança Corporativa conhecidos no mundo, bem como as principais características de cada um desses modelos.

Após uma análise pormenorizada dos princípios de Governança Corporativa, será abordado o objeto deste estudo, o *Accountability*. Serão entendidos os inúmeros mecanismos existentes para a aplicação do assunto, bem como sua aplicação em organizações esportivas, para finalmente, perceber a influência desse estudo para os Stakeholders e seu engajamento nas organizações esportivas.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: MODELOS, MECANISMOS E PRINCÍPIOS

A Governança Corporativa surgiu ao longo do século 20 com o intuito de superar o problema oriundo da teoria da agência (Andrade & Rosseti, 2004), que nada mais é que o confronto entre os interesses dos acionistas de uma empresa e seus gestores. Jensen e Meckling redigiram em 1976 um artigo seminal sobre a teoria da agência denominado *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and*

Ownership Structure que retoma as ideias de Ronald Coase, em seu artigo *The Nature of the Firm*, de 1937.

Segundo o (IBGC, Governança Corporativa, 2015) a Governança Corporativa é:

“O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”.

Analisando o tema, é de se ressaltar que as firmas são de extrema importância ao mercado, uma vez que tem receitas, contratam pessoas, produzem, ou seja, estão inseridas no mercado. Nesse sentido, Jensen e Meckling, (1976) em seu artigo *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, trazem o problema do agente-principal que ocorre como já foi dito, quando um sócio principal contrata outra pessoa para comandar a empresa, e o problema se encontra quando essa pessoa tem interesses que se sobrepõem aos da empresa.

No intuito de reduzir o conflito de agência, Jensen e Meckling, (1976) em seu artigo *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure* afirmavam que as firmas e seus gestores deveriam adotar medidas no intuito de alinhar os interesses de todos os envolvidos, buscando acima de tudo o sucesso da empresa. Nesse sentido, eles propuseram medidas que iam desde monitoramento e controle até a ampla divulgação de informações. Essas medidas, convencionalmente denominam-se Governança Corporativa.

Portanto, a governança corporativa é o conjunto de normas existentes em muitas organizações. Ela preza pelo equilíbrio entre todos os envolvidos no dia a dia da organização, (Burguer & Goslin, 2005), respeitando seus pilares básicos: prestação de contas, transparência, responsabilidade social e equidade. Lembrando que esses pilares, são evoluções das medidas para superar o conflito de agência proposto por Jensen e Meckling, (1976) em seu artigo *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*.

A governança corporativa é um mecanismo de gestão que se mostra relevante para fixar comportamentos nos membros da entidade, de modo a representar segurança e confiança, sendo estas características importantes para que a entidade alcance seus objetivos (Jensen & Meckling, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, 1976).

Deste modo, é útil resgatar a difundida definição de governança corporativa como as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos às corporações se asseguram que irão obter retorno de seus investimentos (Shleifer & Vishny, 1997). Esse conceito define o principal argumento que justifica o fortalecimento das boas práticas de governança nas organizações esportivas no Brasil: garantir um uso transparente, adequado e rentável do capital investido por terceiros.

Sobre o tema ressalta-se que Jensen e Meckling, (1994), Wright e Ferris, (1997) e Grossman e Hart, (1986) trazem artigos relevantes sobre os marcos construtivos da Governança Corporativa, e conseqüentemente complementam os estudos desse item.

2.1.1. Modelos de Governança Corporativa

Como a Governança Corporativa é um sistema que abrange direção de organizações em todo o mundo, pode-se dizer que cada nação tem suas peculiaridades no que diz respeito a isso uma vez que cada um vai gerir sua empresa de uma forma diferente, respeitando as leis e particularidades regionais. Essas diferenças acabam por nos mostrar os modelos de governança que são mais aplicados no mundo, a saber: o Anglo Saxão, o Alemão, o Japonês, o Latino Europeu e o Latino Americano. Cumpre consignar, que as diferenças entre esses sistemas são bem definidas, uma vez que estão, na maioria das vezes relacionadas à fatores externos, aos quais estão ligadas às características internas de cada região.

O modelo Anglo Saxão segundo Slomski, Mello, Filho e Macedo, (2008) se caracteriza pela pulverização do controle acionário da empresa, com uma clara distinção entre propriedade e gestão. O conflito elementar segundo, (Sobrinho, et al.,

2009) se dá entre acionistas e gestores, mas com forte proteção aos minoritários, segundo Andrade e Rosseti, (2004), sendo muito comum a presença de elementos de fora da empresa nos conselhos, de olho nos acionistas com o intuito de maximizar o valor da empresa e o retorno de investimentos feitos segundo o (IBGC, Governança Corporativa, 2015).

O modelo Alemão segundo (Slomski, Mello, Filho, & Macedo, 2008) tem um papel muito forte exercido pelos bancos, sendo que o mercado de capitais tem uma menor expressão. Existe segundo (Sobrinho, et al., 2009) uma concentração patrimonial, todavia com gestão coletiva, com fuga à modelos autocráticos sendo a governança compartilhada e aberta a múltiplos interesses. Os conselhos das grandes empresas de acordo com (Andrade & Rosseti, 2004) têm duas divisões, uma de gestão e outra de supervisão, sendo este último exercido por empregados, sindicatos e bancos sendo que ele define o segundo encarregado na gestão compartilhada de ação (IBGC, Governança Corporativa, 2015).

O modelo Japonês segundo (Slomski, Mello, Filho, & Macedo, 2008), tem muitas semelhanças ao alemão, onde a propriedade é concentrada, a gestão se sobrepõe à propriedade e o modelo não está essencialmente dirigido ao conflito de agência. O foco dos conselhos nesse modelo, relatado por (Sobrinho, et al., 2009), que geralmente são bem numerosos, é a estratégia corporativa, e o mercado de ações também não é tão relevante quanto no Anglo Saxão segundo o (IBGC, Governança Corporativa, 2015). Mas não é só, esse modelo segundo (Andrade & Rosseti, 2004) diverge do alemão ante sua estruturação de propriedade, na constituição dos conselhos de administração e em sua efetividade.

No modelo Latino Europeu de acordo com (Slomski, Mello, Filho, & Macedo, 2008), não existe uma fonte predominada de financiamento como nos outros modelos citados, a propriedade é concentrada e segundo (Sobrinho, et al., 2009) é grande o número de empresas familiares ou lideradas por consórcios; os conflitos de agência ocorrem pela proteção à minoritários, com forças externas de controles menos atuantes, onde presidências do conselho e da direção são justapostas, vale ressaltar que essa modelo tende a abrir-se mais a interesses múltiplos segundo o (IBGC, Governança Corporativa, 2015) e (Andrade & Rosseti, 2004).

Por fim, no modelo Latino Americano, (Slomski, Mello, Filho, & Macedo, 2008) afirma que ele é influenciado recentemente por privatizações e aberturas de mercados, uma vez que segundo (Sobrinho, et al., 2009) se trata de ambientes de forte concentração patrimonial, grandes grupos familiares privados, baixas pressões do mercado de capitais, ou seja, predomina segundo (Andrade & Rosseti, 2004) a alavancagem eis que a propriedade das grandes empresas é concentrada e o ambiente regulatório está em transição, segundo o (IBGC, Governança Corporativa, 2015).

Esses modelos apesar das diferenças entre si, representam a história da formação do setor empresarial em cada nação. Logo percebe-se que não há modelo melhor, mas sim o modelo que mais se adapta àquela situação conforme as leis e aos costumes de cada nação (Sobrinho, et al., 2009).

Sobre o tema, (Franks & Mayer, 1996), (Douma, 1997) e (Fuert & Kang, 2004) possuem relevantes trabalhos que complementam os autores trazidos aqui. Por analogia, depreende-se que esses modelos podem ser elementos norteadores às organizações esportivas, que estejam praticando a Governança Corporativa em sua Gestão.

2.1.2. Mecanismos de Governança Corporativa

Nesse item, serão estudadas as formas ou mecanismos em que se dá a Governança Corporativa nas mais diversas Instituições. Posteriormente, será analisado o tema Governança Corporativa, com uma análise dos princípios que se aplicam ao assunto e de seus elementos norteadores.

Ribeiro, Costa e Ferreira, (2015) concluem que as diversas estratégias adotadas pelas organizações interagem com a governança corporativa, em vários ramos de atividade que a empresa possa estar situada em diversos países do mundo constatando assim a forte influência que os mecanismos de governança corporativa exercem na estratégia corporativa, principalmente o conselho de administração e a estrutura de propriedade respectivamente.

Segundo (La Porta, Lopes de Silanes, & Shleifer, Corporate ownership around the world, 1999) os conflitos de agência, já explicitados anteriormente, levam à ocorrência de custos para as instituições. Esses custos conforme (Andrade & Rosseti, 2004) podem ser atribuídos ao oportunismo dos gestores, pelos acionistas com controle da gestão ou ainda por diversas classes de acionistas com poderes de voto, ou seja, conforme (La Porta, Lopes de Silanes, Shleifer, & Vishny, 1998) quando os majoritários decidem sem se preocupar com a minoria.

Com a existência desses custos, nascem os mecanismos de controle para que o sistema de governança possa unificar os interesses de todos os interessados, reduzindo os custos para a instituição. Esses mecanismos, conforme (Andrade & Rosseti, 2004) surgem para defender o que é certo, dos interesses nefastos daqueles que não se preocupam com o bem-estar da organização.

Os mecanismos de Governança Corporativa segundo (Rogers, 2006) podem ser divididos em interno e externo. Mecanismos internos, são os instituídos dentro da organização como por exemplo: a estrutura de propriedade; a estrutura de capital; os conselhos de administração; o sistema de remuneração dos executivos; o monitoramento compartilhado; e a estrutura multidivisional de negócios, Mecanismos externos são aqueles desenvolvidos pelo mercado como por exemplo: o ambiente legal e regulatório; os padrões contábeis exigidos; o controle pelo mercado de capitais; as pressões de mercados competitivos; o ativismo de investidores institucionais; e o ativismo de acionistas.

A sociedade tem criado inúmeros mecanismos para aumentar as práticas de boa governança das empresas. Vale ressaltar a Lei 10.303/01 que reformou a Lei das Sociedades Anônimas cujo objetivo era dar maior proteção dos acionistas minoritários e agora tem a intenção de tratar de forma igual a todos os interessados, além da Lei 11.638/07 que trouxe novas diretrizes para a contabilidade no Brasil, introduzindo mecanismos de Governança Corporativa.

No esporte, por sua vez, também foram criados os seguintes mecanismos: a saber: a lei 9.615/98 (Lei Pelé), que estabeleceu a obrigatoriedade dos clubes mudarem

sua formatação jurídica de associações para sociedade, e a lei 10.672/03, a qual retificou a lei anterior, mudando o caráter obrigatório para o caráter opcional.

Nesse diapasão, em pesquisa junto à *Football Association Premier* e à *Football League* nos anos de 2001, 2002 e 2003, (Michie, Oughton, & Walters, 2006) destacam que o estabelecimento de um código de governança especificamente desenhado para a indústria do esporte poderia ajudar as organizações esportivas a melhorar sua estrutura e os procedimentos de governança e, diferentemente do que ocorre em outros setores ou formas de regulação, estas seriam os principais beneficiários, e não uma terceira parte.

Sendo assim, examinando os principais aspectos do código de governança da *The Football Association*, do Reino Unido, que abrange o futebol na Inglaterra vemos que esse código, divulgado em 2005, na sua primeira versão, propõe a observância de quatro dimensões que contemplam os princípios gerais propostos de boa governança (The Football Association, 2013), a saber: 1- O comitê executivo ou conselho; 2- Risco e controle gerencial; 3- *Compliance* regulatório; e 4- Transparência e prestação de contas a acionistas.

Portanto, é essencial o relato de (Williamson, 1996), (Babic, 2003) e (Cadbury, 1999) que complementam esse tópico com relevantes ditames sobre os Mecanismos de Governança Corporativa. Isto posto, percebe-se que a adoção desses mecanismos, além de controlar melhor a instituição, podem favorecer seu crescimento uma vez que valorizaria a marca dando mais acesso a eventuais investidores, tornando o negócio mais transparente e fazendo com que as organizações esportivas possam crescer muito com as aplicações desses conceitos.

2.1.3. Princípios de Governança Corporativa

A Governança Corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo (Williamson, 1996). Isto posto, tem-se um

sistema com elementos essenciais do processo de governança, todos fundamentados em um sistema definido de valores que atuam nas gestões das empresas e nas relações entre os *Stakeholders*, e o resultado das empresas.

Todo sistema tem valores e princípios a serem seguidos para que possa funcionar corretamente, por sua vez, o sistema de governança corporativa não é diferente. Todavia, esse rol dos princípios não é taxativo, ou seja, não há uma exatidão sobre quais exatamente que devem existir, o que vale, respeitando sempre o princípio de legalidade é a ode à Governança Corporativa, uma vez que inexistem modelos fechados sobre o assunto. Nesse sentido, a (OECD, 2004) divulgou um relatório elencando os elementos norteadores da Governança Corporativa, a saber: os direitos dos acionistas; o tratamento igualitário dos acionistas; o papel dos terceiros fornecedores de recursos; o acesso e transparência da informação; e responsabilidade da diretoria e do conselho de administração.

Essa divulgação da OECD nos dá um rumo a seguir na delimitação dos princípios da governança corporativa. Uma vez que cada organização, com suas peculiaridades, pode adotar princípios próprio de governança corporativa.

Seguindo essa diretriz, segundo (Andrade & Rosseti, 2004) os princípios basilares norteadores da Governança, ou seja, aqueles que visam valorizar a companhia diminuindo os riscos os quais, segundo o (IBGC, 2009) são: a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas (*Accountability*) e a Responsabilidade Corporativa.

A Transparência, é mais que o dever de informar, ou seja, as empresas devem semear o intuito de fazê-lo. Como resultado esperado desse princípio, existirá um clima de confiança, tanto interno, quanto nas relações com terceiros. Por fim, ela não se restringe, ainda segundo (IBGC, 2009) ao desempenho econômico financeiro vai além, contemplando outros fatores – inclusive intangíveis – que dão diretrizes a ação empresarial e acabam por criar valor.

A Equidade é o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, ou seja, acionistas ou outros *Stakeholders*, tendo uma ausência de atitudes ou políticas discriminatórias (IBGC, 2009).

O *Accountability* nos mostra que os agentes da Governança devem prestar contas a quem os elegeu além de responder integralmente pelos atos praticados enquanto detinham o poder (IBGC, 2009).

A Responsabilidade Corporativa segundo (IBGC, 2009) mostra o cuidado pela perenidade da organização, com uma visão de longo prazo, com foco em princípios que envolvam a sustentabilidade, ou seja, a empresa tem envolvimento com questões sociais e ambientais, sendo que consideramos como funções sociais das empresas a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, a qualificação e diversidade da força de trabalho, o desenvolvimento científico e tecnológico, contribuições para melhor qualidade de vida e a contratação preferencial de recursos das comunidades em que atue.

Mas não é só, segundo o (IBGC, 2009), os princípios da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização. Feitas essas considerações, ressaltamos que o *Accountability* é também um dos mais importantes pontos para a preservação dos interesses dos *Stakeholders*.

Sua definição está voltada no dever que os agentes da governança têm em prestar contas de suas atuações, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Segundo (Cubas, 2009) os mecanismos de *Accountability* têm figurado como um dos principais indicadores da qualidade de uma instituição, seja por meio da divulgação de informações, esses mecanismos constituem-se caminhos para que as organizações demonstrem a quem se interessar que atuam em consonância com os valores e regras estabelecidos.

No que tange aos Princípios de Governança Corporativa, (Coffee, 1999), (Brown, 2004) e (Grady, 1999) relataram que além de retomar o tema os fazem de forma clara e vão no intuito de complementarem o que foi apresentado até o momento pelos autores já referidos nesse item. Logo esses princípios devem ser aplicados às organizações esportivas que também buscam evolução e fuga dos conflitos entre gestores x proprietários, quando for o caso.

2.2. ACCOUNTABILITY

Accountability é um dos mais relevantes preceitos da Governança Corporativa segundo (Pielke, 2013). Inicialmente serão estudados, as origens e os antecedentes do assunto, para depois abordar sua conceituação, que se mostra extremamente complexa, ante às inúmeras abordagens existentes.

O *Accountability*, é uma palavra de língua inglesa que exige uma frase inteira em português para ser traduzida segundo (Pinho & Sacramento, 2008). Trata-se de um termo usado em diversas situações, sempre relacionadas ao conceito de alguém (uma pessoa, uma instituição ou um governo) dever prestar contas a outros (à sociedade, aos clientes, aos colaboradores, à família, aos acionistas, etc.). Sendo um dos princípios da boa governança corporativa, *Accountability* é também um dos mais importantes pontos para preservação dos interesses dos *Stakeholders*.

2.2.1. Origens e antecedentes

A expressão *Accountability* é usada nas mais diversas áreas do conhecimento, todavia, se tornou conhecida pelos ingleses, como uma maneira de gerenciar empresas, quebrando paradigmas com métodos tradicionais conforme (Pinho & Sacramento, 2008). Mas não é só, também é relevante frisar, que essa expressão era usada principalmente pelos mesmos ingleses, na questão da reflexão social sobre o Estado (Robl, 2012).

Entretanto, apesar dos diversos problemas para entender a já referida expressão, os mesmos foram sendo superados nas décadas de 80 e 90, quando aconteceram múltiplos debates sobre o assunto. Logo, com essas discussões tivemos a estrutura analítica do *Accountability: Answerability* (necessidade de dar respostas) e *Enforcement* (Coação) entre um agente e um mandatário (Robl, 2012).

Nesse diapasão, o *Accountability* é usado como forma de controle dos atos dos governantes ou outros órgãos, e também como uma maneira de responsabilizar as

pessoas pelos seus atos sendo imposta uma sanção, ou ainda, é uma forma de obter respostas por aquilo que se questiona.

Com a promulgação da Constituição em 1988 no Brasil surgiram promessas de uma administração pública mais eficiente e controlável, fazendo com que o termo *Accountability*, viesse a ser usado como responsabilização. Isto posto, conforme os ditames de (Paludo, 2012) tem-se que um dos objetivos dos estados democráticos é aumentar a responsabilização dos governantes, deixando claro a todos que quanto maior for o *Accountability* do político perante os cidadãos, e a cobrança destes em relação àqueles, mais democrático será o regime.

Assim sendo, dentro do *Accountability*, temos a responsabilidade objetiva, ou seja, a obrigação de responder por algo como por exemplo a responsabilização de uma pessoa perante a outra, e a responsabilidade subjetiva que nada mais é que aquela interna da própria pessoa. A responsabilidade subjetiva vem de dentro da pessoa. A pessoa deve sentir esta responsabilidade. Logo, cabe ao *Accountability* exigir esta responsabilização. Portanto, neste trabalho, pensaremos apenas na responsabilidade objetiva das organizações esportivas no tocante ao *Accountability*. Cumpre ressaltar a responsabilidade subjetiva como uma sugestão para estudos futuros relacionados ao assunto

2.2.2. Conceitos de *Accountability*

Conceituar *Accountability* (Grant & Keohane, 2005) é uma tarefa extremamente complicada, uma vez que quem se aventura a fazê-lo, o faz, das mais diversas formas, usando diferentes perspectivas sobre o tema. Uma vez que cada um desses conceitos tenta delimitar os objetos, sujeitos, meios e o escopo de cada uma das perspectivas do *Accountability*.

Por isso, em todos os conceitos tem-se que o *Accountability* está intrinsecamente ligado à necessidade de responsabilização permanente dos responsáveis pelas instituições no que tange à suas funções como detentores do poder. Todavia, mesmo assim as definições são cada vez mais complexas, eis que para (Schedler, Qué es la

rendición de cuentas?, 2004) o conceito sobre o tema tem uma definição vaga, limites obscuros e uma estruturação de difícil compreensão.

Para que seja possível uma melhor compreensão do conceito, cumpre lembrar (Mainwaring, 2005) que propõem cinco dimensões sobre o tema.

A primeira, relacionada com a abrangência e a finalidade do *Accountability* intrinsecamente ligada aos limites de atuação dos detentores de poder. A segunda, trata da violação, ou seja, se o *Accountability* deve estar ligado apenas às transgressões legais ou às políticas também.

A terceira dimensão, apresenta o poder de sanção do conceito, se a sanção aplicada será direta ou indireta, ou seja, não se discute a ausência de penalidade pois o conceito não pode existir sem que o detentor do poder não possa ser penalizado. A quarta perspectiva, nos faz refletir sobre a relação entre atores envolvidos no *Accountability*, ou seja, se ela dá apenas entre o principal-agente ou se é ampla.

E por último, mas não menos importante, temos a quinta dimensão, que trata sobre quem pode ser o agente de *Accountability*, ou seja, apenas na relação principal-agente ou com outros inseridos nessa relação.

Isto posto, apresentadas essas dimensões, podemos começar a entender os modelos de *Accountability*, uma vez que cada um deles terá uma relação pormenorizada com uma dessas dimensões. Todavia, como aduzem Pinho & Sacramento, (2008), a compreensão do tema em tela, com todas as dimensões mencionadas tem um caráter progressivo e não se encerra. Logo, a cada vez que ela é novamente estudada, somam-se aos conceitos existentes novas definições sobre o tema, mostrando assim sua forma elástica de ampliação para permanecer dando conta daquilo que se constitui a razão de seu nascimento, ou seja, permitir que o poder exercido possa ser fiscalizado e cobrado.

Nesse sentido percebemos que *Accountability* diz respeito ao cumprimento de uma obrigação funcional em prestar contas, seja a um órgão de controle, ao congresso ou à uma sociedade (CLAD, 2000). Assim Mulgan, (2000), Smulovitz & Peruzzotti, *Societal Accountability in Latin America*, (2000) e Abrucio & Loureiro, (2005)

complementam as informações aduzidas sobre a conceituação do tema, suas dimensões e seus mais diversos aspectos de abrangência.

Portanto, às organizações esportivas que optarem por uma ampla aplicação do *Accountability*, deverão defini-la de forma clara e objetiva, uma vez que só assim haverá um norte a seguir, possibilitando uma evolução, não só da discussão do tema, mas como da indústria esportiva como um todo.

2.2.3. Características e Componentes

Independente de Conceitos e Modelos, quando pensarmos em *Accountability*, algumas características e componentes estarão presentes: a) a *Accountability* Governamental; b) a *Accountability* Contábil; e c) a *Accountability* Pessoal (Koliba, Mills, & Zla, 2011).

A Governamental, está ligada à prestação de contas pelas ações do governo central, dos ministérios e de outros órgãos. Deve ser praticada por políticos e funcionários públicos. A Contábil, por sua vez, envolve a prestação de contas em assuntos relacionados à contabilidade (tesouraria, tributação, balanço patrimonial, etc.). A Pessoal é a postura ética ativa de uma pessoa com relação às outras. Tal habilidade leva essa pessoa a crescer acima e além das circunstâncias, fazendo tudo o que está ao seu alcance para atingir os melhores resultados, principalmente no que se refere às responsabilidades do dia a dia, tanto no ambiente familiar quanto no Profissional (Koliba, Mills, & Zla, 2011).

Por fim, mais não menos relevante, o *Accountability* Pessoal, segundo Woerkum & Aarts, (2012) é pegar para si a responsabilidade e gerar respostas com resultados, ela é formada por três elementos muito robustos a saber: a) Pro atividade – Não esperar ser levado pelas circunstâncias, trata-se de uma ação responsável; b) Mão Única – O ato de prestar contas deve partir de cada um em direção às circunstâncias e não no sentido inverso; e c) Humildade – É, em si, uma postura de grande respeito pelo

outro. Abrange desde a atitude mais simples, como perceber qual parte da responsabilidade deve ser assumida por cada um (Koliba, Mills, & Zla, 2011).

Logo, nesse trabalho, serão analisadas em detalhes as duas primeiras, uma vez que a terceira trata de análise intrínseca de cada um, e o objetivo do presente estudo não é esse, mas sim a responsabilidade objetiva, como já foi dito anteriormente. Analisaremos a postura de cada entidade ao prestar conta, e não as pessoas que as dirigem, sendo esta uma lacuna que pode ser melhor abordada em uma pesquisa futura. Sobre o *Accountability* Pessoal, Brandsma & Schillemans, (2013) apresentam o Cubo de mensuração do *Accountability*, que analisa muito bem essa forma de prestação de Contas.

2.2.4. Mecanismos de *Accountability*

O *Accountability* não é apenas um modo de controle das ações das empresas, mas também é principalmente um modo de responsabilizar os agentes pelos seus atos perante os *Stakeholders*, ou ainda, é um modo de obter respostas por aquilo que se questiona. Todos esses modos, tanto de uma forma como outra podem ser aplicadas na esfera pública ou privada.

A seguir vamos analisar os Modelos seguindo as características de Koliba, Mills, & Zla, (2011) propostos por autores seminais que tratam sobre o tema: Schedler, Mainwaring, O'Donnell e Grant e Keohane, que de certa forma abordam cada um dos modos falados anteriormente.

Inicialmente abordaremos o conceito de O'Donnell com as críticas a ele formuladas por Schedler, Mainwaring e Grant e Keohane, analisando os conceitos desses dois autores, visando chegar a uma conceituação sobre o tema para que se possa explorar de que forma ele se envolve nas organizações esportivas.

Num dos artigos seminais sobre o tema, denominado *Delegative Democracy*, O'Donnell, (1994) criou os dois tipos de *Accountability* mais usados: o Horizontal e o Vertical. Por vertical entendemos os mecanismos institucionais que dão à sociedade a oportunidade de exigir a prestação de contas dos agentes públicos. Já o horizontal, nada

mais é que os órgãos estatais com poder, delegado por lei, para acompanhar e se for o caso impor sanções aos órgãos ou agentes do estado que não agem de forma adequada.

O'Donnel, (1998) complementa seu estudo aduzindo que o vertical é exercido pelos atores sociais em relação aos atores estatais enquanto o horizontal acontece dentro do próprio estado pelas mais diferentes agências estatais. Portanto, o vertical é produto da ação política do cidadão e da sociedade, enquanto a horizontal é produto de agências internas do estado.

Outra teoria relevante é a de Schedler, (1999) que ao criticar O'Donnell aduz que a noção Vertical nos faz lembrar da forma clássica de hierarquia piramidal onde um poderoso domina o mais fraco mantendo-o submisso ao *Accountability* ou vice-versa. Justamente aí seria a crítica, eis que não seria possível determinar o sentido do *Accountability*, ou seja, se ele parte de um regramento ou se caracteriza por uma inversão de poderes, uma vez que, o que se deseja com o *Accountability* vertical não é subordinação, mas sim relações independentes.

Ao criticar o horizontal, Schedler, (1999) mostra que ele tem problemas por abarcar relações entre pessoas do mesmo nível hierárquico, e que essa ação é muito complicada por tentar medir instâncias de poder independentes, portanto, para ele deve ser retirada a hierarquia de qualquer entendimento acerca do *Accountability* Horizontal, porém, deve existir autonomia uma vez que nela não se tem similaridade de recursos de poder uma vez que para o autor é bem difícil mensurar o poder.

Por sua vez, Mainwaring, (2005) tem críticas bem semelhantes às de Schedler ao conceito de O'Donnell, eis que ele teria uma enorme confusão entre hierarquia, independência e qualidade do agente da prestação de contas, onde os conceitos de O'Donnell poderiam algumas vezes se confundir. Logo, ao retirar a hierarquia e independência do *Accountability* deixa de misturar os seus agentes (estado e sociedade), mas preserva a natureza da relação.

No que diz respeito a conceitos, (Schedler, 1999) não se interessa nas classificações de *Accountability*, ele se preocupa com sua grandeza. Pare ele, tudo se resume a uma forma de controle do poder, mostrando que todos que discutem o tema se referem a ele como algo implícito no conceito, sem se preocupar com uma eventual definição clara do assunto.

Esse conceito segundo Schedler, (1999) é radial uma vez que as experiências sobre *Accountability* sempre estão relacionadas a três elementos: informação, justificação e punição. Todavia, essa também é a maior fraqueza de seu conceito pois afirma categoricamente que por se tratarem de variáveis contínuas, uma delas pode estar ausente e mesmo assim se constituir a prestação de contas. Isto posto a definição desse autor é demasiadamente aberta, e sujeita a objetividades.

O conceito de Mainwaring, (2005) nos apresenta uma relação formal onde os agentes têm seus atos controlados e ocasionalmente sancionados pelos responsáveis. Esse autor parte sempre do pressuposto intrínseco que sempre podemos demandar explicações dos agentes na prática de seus atos. Ele retira da mídia o monitoramento por entender que tornaria o conceito demasiadamente amplo e conseqüentemente irrelevante.

Cumprir consignar, que ele retira o direito de monitoramento das instituições que não podem punir os agentes pelos atos praticados indevidamente, eis que seriam relações de menor importância dentro do conceito maior de monitorar e punir. Para ele o dever legal de punir está ligado diretamente à que pode exigir a prestação de contas.

O conceito por ele apresentado, também não é suficiente, por deixá-lo muito estrito às pessoas com o dever legal de sanção. Nesse diapasão, o cidadão comum poderia punir apenas em eleições ao votar em candidatos que cumprissem o *Accountability*.

Mas não é só, Mainwaring, (2005) classifica *Accountability* apenas como Intraestado, ou seja, ela foca nas relações entre agências de Estado sem equilíbrio de poder. Ele usa essa alcunha para não repetir a Horizontalidade de O'Donnell, uma vez que essa dá margem ao que se refere à estrutura de poder dos envolvidos. Além do fato de O'Donnell limitar às violações legais, Mainwaring engloba também as violações políticas.

Nesse momento, cumpre apresentar Grant & Keohane, (2005) com uma outra definição sobre o conceito de *Accountability*, eis que para eles a capacidade de alguns em impor sanções aos agentes ultrapassa limites formais ou institucionais, ou seja, para eles o *Accountability* tem uma abrangência ampla, todavia limitada à relação principal-agente.

Esses autores identificam sete mecanismos de *Accountability* que funcionam em instituições (Grant & Keohane, 2005). Percebe-se que algumas dessas formas trabalham de maneira mais eficaz quando o regramento legal está amplamente codificado da mesma forma que outras trabalham melhor na informalidade, dessa forma, os autores criaram dois grupos: o primeiro, depende de delegação (*Accountability* hierárquico, supervisão, fiscal e legal); e o segundo, precisa da participação (*Accountability* de mercado, pelos pares e de reputação).

Em se tratando de delegação, a *Accountability* hierárquica está ligada às relações de subordinação dentro das organizações. A *Accountability* de supervisão é usada no relacionamento entre empresas, sendo que uma delas tem hierarquia sobre a outra. O *Accountability* fiscal nada mais é que uma forma de fiscalização a quem põe recursos em outras instituições. E por último, mas não menos relevante, o *Accountability* legal, que diz respeito às exigências que os agentes devem seguir para justificar suas ações segundo (Grant & Keohane, 2005).

Em se tratando de participação, também segundo (Grant & Keohane, 2005) o *Accountability* de mercado tende a mostrar a relevância dos *Stakeholders* para o mercado quando optam por investir ou não em um lugar em função de ações que essa empresa possui. O *Accountability* dos pares que nada mais é que a análise do resultado de avaliações de empresas do mesmo setor. Por fim, temos o *Accountability* de reputação que está envolvido diretamente em todos os outros, eis que seu interesse é na reputação dos agentes das empresas.

Portanto, na sequência deste trabalho, adotaremos o modelo de Grant e Keohane, uma vez que o mesmo é o mais aberto, trata das mais diversas áreas e, com isto, é o que mais se encaixa às organizações esportivas, enquanto os demais, nem sempre como vimos aceitam aplicar o *Accountability* as mais diversas áreas empresariais.

Mas não é só, cumpre-nos lembrar também de Schmitter, (2007), Smulovitz & Peruzzotti, (2003) e Kenny, (2003) que discutem modelos de *Accountability*, que se fundem diretamente com os mecanismos aqui estudados, uma vez que completam o leque do que já foi estudado sobre o tema. Reitera-se que os modelos aqui discutidos,

são os mais citados nas mais usadas base de dados para pesquisas acadêmicas, a saber: WebofScience, Scopus, Proquest, Ebsco, etc.

Por fim, no próximo item do referencial teórico analisaremos *Stakeholders* e seu engajamento, para que possamos compreender como o *Accountability* afeta a todos os envolvidos com as Organizações Esportivas. Percebe-se que nas entidades esportivas é necessária a identificação dos tomadores de opinião, para que essas pessoas possam ser responsabilizadas por seus atos, além de reuniões abertas, limites em mandatos diretivos, responsabilização financeira, a criação de conselhos de administração onde *Stakeholders* possam entender como se dá a prestação de contas em organizações esportivas.

No quadro abaixo (Quadro 1) há uma sinopse das idéias que vão balizar esse estudo, uma vez que o modelo (Grant & Keohane, 2005) já foi aplicado com sucesso às organizações esportivas, como veremos mais adiante e por esta razão será o adotado para este estudo.

Mecanismos de <i>Accountability</i> Propostos por Grant e Keohane	Dependem de Delegação	<i>Accountability</i> Hierárquico	Relação de Subordinação nas empresas
		<i>Accountability</i> de Supervisão	Relação de Subordinação entre empresas
		<i>Accountability</i> Fiscal	Fiscalização de recursos investidos pelas instituições
		<i>Accountability</i> Legal	Cumprimento das Leis pelas Organizações
	Envolvem a Participação	<i>Accountability</i> de Mercado	Relação entre os <i>Stakeholders</i> e o Mercado
		<i>Accountability</i> dos Pares	Relação entre iguais
		<i>Accountability</i> de Reputação Pública	Reputação dos Agentes

Quadro 1 – Os modelos de *Accountability*.

Elaborada pelo autor com base em (Grant & Keohane, 2005).

2.3. STAKEHOLDERS

A denominação *Stakeholder* foi criado por (Freeman, 1984). A primeira definição da palavra *Stakeholder* era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. Dentre esses grupos haviam os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Os gestores, segundo definição, deveriam atender os interesses dos *Stakeholders* e consequentemente desenvolver objetivos compatíveis com os interesses destes (Donaldson & Preston, 1995).

Esse assunto, segundo (Szabo & Costa, 2013), cresceu nos mais diversos campos do conhecimento. Um número cada vez maior de interessados têm feito experiências com conceitos e modelos que promovam a compreensão das complexidades dos desafios relacionados à *Stakeholders*, principalmente em relação ao seu uso e adaptações nas mais diversas áreas do conhecimento, tais como a ética nos negócios, a estratégia empresarial, finanças, contabilidade, gestão e marketing, além de uma avaliação e sugestão de pesquisas futuras sobre a teoria dos *Stakeholders* na prática da sustentabilidade (Parmar, et al., 2010).

Freeman, (1999) destacou a relevância dos *Stakeholders* para a sobrevivência da organização. Sendo assim seus trabalhos seminais de 1984 e 1999 propõem que todas as partes interessadas, sejam consideradas nas decisões serem tomadas por uma instituição, ou seja, o objetivo de uma organização dentro da teoria dos *Stakeholders* só será alcançado se considerarmos suas vontades nas tomadas de decisão.

Isto posto, o tema tem total relação com o presente trabalho uma vez que os *Stakeholders* são os maiores interessados com o *Accountability* em organizações esportivas.

Nesse sentido (Martins, Boaventura, Costa, & Donaire, 2009) concluem que:

“O crescente interesse pelo estudo da *Stakeholder analysis* deve-se ao reconhecimento de como as características e os interesses dos diversos grupos de indivíduos que se relacionam com as organizações influenciam o desempenho destas”.

O método SLEEPE (social, legal, economic, ethical, political, educational) de (Hums & Maclean, 2009) sugere uma metodologia para lidar com os *Stakeholders* de organizações esportivas, eis que o social vai mostrar o caráter dos *Stakeholders* nas

instituições esportivas, e, portanto, as decisões tomadas irão afetar a sociedade aumentando ou não a credibilidade da entidade. Nesse método, passando por todos os seus aspectos, não teríamos problemas com os *Stakeholders*.

Logo, a classificação dos *Stakeholders* é de suma relevância para o estudo, uma vez que será possível entender quais os mais relevantes às organizações esportivas. A mais usual é a classificação em internos e externos. Os *Stakeholders* internos são aqueles mais próximos da organização. Os *Stakeholders* externos, por sua vez, são aqueles mais distantes da organização (Freeman, 1984).

Outra Classificação relevante dos *Stakeholders* é a de (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) que trazem classificação para o assunto quanto à sua saliência, considerando as variáveis: poder, legitimidade e urgência na delimitação de cada uma das classificações propostas. Inicialmente temos o *Stakeholder* adormecido que é aquele que pode impor sua vontade para a instituição, todavia sem legitimidade ou urgência. O *Stakeholder* arbitrário que é aquele que tem legitimidade, mas não tem poder para influenciar a organização e nem urgência.

O *Stakeholder* reivindicador é aquele cujo atributo mais relevante é a urgência, todavia sem poder ou legitimidade. O *Stakeholder* dominante, por sua vez, é aquele que tem sua influência na empresa preservada pelo poder e pela legitimidade. O *Stakeholder* perigoso é aquele em que há poder e urgência, porém sem legitimidade. O *Stakeholder* dependente é aquele em que alega urgência e legitimidade que depende do poder de outro para ter suas reivindicações atendidas. Por fim o *Stakeholder* definitivo é aquele que possui poder e legitimidade, e se tiver urgência deve ser atendido imediatamente.

Portanto, *Stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos, ou seja, são grupos que têm direito legitimado sobre a organização (Freeman, 1984).

Outros conceitos, por sua vez, são menos abrangentes, tais como o de (Clarkson, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, 1995), onde a empresa deixaria de existir se levasse em conta os *Stakeholders* primários, que teriam maior importância, deixando-se os secundários em segundo plano.

Nesse diapasão, as maiores diferenças entre as definições do termo *Stakeholder*, dizem respeito à natureza da preocupação com os interesses destes e das empresas. Segundo (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) as definições menos amplas do termo definem grupos em função dos interesses econômicos, enquanto que as visões abrangentes, por sua vez, são norteadas na realidade de como as instituições podem ser afetadas ou podem afetar a quase tudo e todos.

Analizando todos esses aspectos percebem-se que os mesmos são utilizados de maneiras diversas pelas empresas e acabam por reconhecer, segundo (Donaldson & Preston, 1995) três tipos de uso: o descritivo, o instrumental e o normativo. O primeiro acontece quando a empresa usufrui do modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes: externo e interno. O segundo ocorre quando o modelo é usado como uma ferramenta de gestão para os administradores. Já o terceiro surge quando a administração reconhece os interesses de todos os *Stakeholders*, conferindo a estes uma relevante importância.

Logo, a questão normativa central sobre *Stakeholders* se norteia nos ditames de (Evan & Freeman, 1993), ou seja, no fato que o verdadeiro propósito da empresa seria servir de meio para dirigir os interesses dos *Stakeholders*, que por sua vez, segundo (Clarkson, 1988), o propósito das organizações sérias, é criar e distribuir riqueza aos *Stakeholders* principais.

No que tange ao aspecto relacional da teoria dos *Stakeholders*, é viável entender que ela se mostre como uma teoria das organizações que propõe um modelo de relações ligando pessoas, grupos, comunidades, empresas, ou seja, os *Stakeholders* de determinado assunto conforme (Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005).

Nesse sentido, convém lembrarmos de (Chiorato, Costa, Vieira, & Carmona, 2013) ao aduzirem que:

“Mesmo que de forma implícita as organizações compreendem a importância de alguns grupos de interesse e buscam alinhar estratégias para interagir com tais grupos e/ou pessoas. Como as ações de integração devem estar condizentes com os objetivos estratégicos da empresa, geralmente são traçadas no momento de planejamento”.

Sobre o assunto *Stakeholders*, (Rache & Esser, 2006), (Rasche & Gilbert, Opportunities and problems of standardized ethics initiatives - a stakeholder theory perspective, 2007) e (Connolly, Hyndman, & Mccoville, 2013) trazem relevantes argumentos para complementar o tópico uma vez que vão de encontro com os ditames aqui apresentados. Cumpre ressaltar, que conforme pesquisa na base de dados do SCOPUS, pelo autor do presente estudo, esses são os autores que mais produzem sobre o tema “*Stakeholder*” e “*Accountability*”.

2.3.1. Engajamento dos *Stakeholders*

Engajamento de *Stakeholders* pode ser definido como as práticas que uma organização se compromete a envolver as partes interessadas de uma maneira positiva em atividades organizacionais (Greenwood, 2007). Pode conter o processo de criação, desenvolvimento e manutenção de relações com os interessados. Isso pode incluir desde a sua identificação como a consulta, a comunicação, o diálogo e intercâmbio (Burchell & Cook, 2006) e (Greenwood, 2007).

Mais recentemente, a este respeito, (Riordan & Fairbrass, 2014) definem engajamento dos stakeholders, como todas aquelas atividades que são desenvolvidas para criar oportunidades de diálogo entre uma organização e um ou mais de seus stakeholders, com o objetivo de fornecer uma base de informação para as decisões da organização.

Atividades de engajamento dos *Stakeholders*, podem existir dentro de uma ampla gama de atividades empresariais. Em suma, o ímpeto por trás do uso do termo "compromisso" no engajamento dos *Stakeholders* e à responsabilidade social das empresas (RSE) temos a necessidade de enfatizar que, para as empresas meramente poderem interagir com os interessados já não é suficiente. Interação com as partes interessadas é uma atividade logicamente necessária de negócios (Noland & Phillips, 2010).

Dentro deste contexto, o envolvimento pode ser visto como um mecanismo para atingir um conjunto de objetivos, incluindo consentimento, controle, cooperação, responsabilidade e envolvimento, como um método para aumentar a confiança ou como

um substituto para a verdadeira confiança, como um discurso para melhorar a equidade ou como um mecanismo de governança corporativa (Greenwood, 2007).

Em termos ideais, o engajamento dos *Stakeholders* pode ser interpretado como um esquema de benefício mútuo e de cooperação que apenas toma a forma de uma parceria moral de iguais (Phillips, 1997). Como resultado, o envolvimento com *Stakeholders* não corresponde necessariamente a um comportamento responsável de negócios (Greenwood, 2007). Assim, o argumento de que o engajamento dos *stakeholders* é conjugada com o tratamento responsável destes é simplista (Greenwood, 2007).

A tendência recente mais importante a este respeito é proposta por aqueles estudiosos que tomam uma visão estrategista de Ética. Sua interpretação fornece a base teórica para inclusão da honestidade visando um aberto e respeitoso engajamento dos stakeholders como uma parte vital estratégia de uma empresa (Noland & Phillips, 2010).

Mais especificamente, a este respeito, esta evolução no sentido de um maior foco sobre os *Stakeholders* resultou no desenvolvimento de uma ampla gama de estratégias de engajamento que se estendem de uma maior divulgação da informação através de práticas de relatórios detalhados em relação aos *Stakeholders* mais interativos (Riordan & Fairbrass, 2014). Dentro da construção de engajamento dos *Stakeholders*, enquanto a identificação rígida das pessoas exatas que se qualificam como tal podem ser deslocadas, a identificação do que conta como um pedido das partes interessadas é vital (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Uma vez que essa identificação teve lugar, maior ênfase é colocada sobre o conceito de comunicação das partes interessadas e diálogo e de seus muitos formatos (Burchell & Cook, 2006) e (Riordan & Fairbrass, 2014). Significativamente, a participação dos interessados determina como resposta a empresa é vista e avaliada pelos *Stakeholders*. Assim, considera-se a desempenhar um papel vital no desenvolvimento de estratégias de RSE (Riordan & Fairbrass, 2014).

No entanto, a natureza ampla e diversificada do termo "*Stakeholders*", incluindo a sua gama de atores inerentes, bem como as interpretações variadas dos Gestores, dependendo de suas percepções com relação ao desempenho (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999) e (Maak, 2007), intrinsecamente representam um desafio na busca

de uma definição de trabalho claro para a RSE para este grupo-alvo. Como resultado, a tarefa de gerenciamento efetivo engajamento dos *Stakeholders* para gerentes de negócios pode ser considerado um desafio exigente (Riordan & Fairbrass, 2014).

2.4. ACCOUNTABILITY E STAKEHOLDERS

Segundo (Gray, Kouhy, & Lavers, 1995), igualmente como no fato do *Accountability* nos negócios, muitos têm usufruído dos conceitos de *Stakeholders* para embasar teorias sobre responsabilidade social das organizações, de um modo que os profissionais da área têm utilizado a dialética dos *Stakeholders* para embasar ideias sobre práticas de responsabilidade social e seus resultados.

No que diz respeito à teoria dos *Stakeholders*, nos lembramos de (Roberts, 1992) que previu graus de divulgação das informações nas das organizações. Nesse sentido, percebe-se que ele descobriu que o poder dos *Stakeholders*, a sua postura estratégica e seu desempenho econômico estão relacionados com a quantidade de divulgação feita pela instituição.

Segundo (Cordery & Baskerville, 2011), percebe-se que a divulgação das informações era necessária, a fim de proporcionar aos *Stakeholders* importantes informações sobre as quais basearão decisões estratégicas da instituição.

As divulgações das informações, conforme (Campbell, Moore, & Shrives, 2006) se dão em função das necessidades de informação dos *Stakeholders*. Nessa direção, temos (Boesso & Kumar, 2007) que demonstraram que a divulgação é influenciada pelas necessidades de informação dos *Stakeholders*. Por outro lado, a opinião dos *Stakeholders* é mais relevante para influenciar a atitude da direção das empresas segundo (Wood & Ross, 2006). Nessa mesma linha, (Magness, 2006) percebeu que as organizações que se preocupam com os interesses de seus *Stakeholders* são mais inclinadas a propalar mais informações.

Os autores (Moerman & Van Der Lann, 2005) analisaram por meio de um estudo de caso a influência da Organização Mundial de Saúde – OMS sobre a comunicação de uma grande empresa de tabaco. Esse estudo é relevante por explicar a relevância de um *Stakeholder* para as organizações. Um outro estudo que vale ser

mencionado é o de (Islam & Deegan, 2008) que constatou que os *Stakeholders* pressionam a indústria do vestuário, em Bangladesh. Logo, dos estudos mencionados, aduzimos que os estudiosos associaram essa pressão dos Stakeholders nas empresas, para mudanças nas práticas de divulgação de informações das mesmas.

Ato contínuo, cumpre apresentar (Freedman & Stagliano, 1992), autores que mostram os problemas sobre a influência dos *Stakeholders* na divulgação de informações, uma vez que, esses problemas tendem a variar consideravelmente de um país para outro. Strand e Freeman, (2015) em seu estudo comparam a Noruega e a Dinamarca com os EUA concluindo que a maneira pela qual uma sociedade define a relação entre uma empresa e seus stakeholders é uma influência sobre o tipo de divulgação que a organização terá. Em complemento ao caso vale ressaltar (Boesso & Kumar, 2007) que comparam as empresas nos EUA e na Itália.

Outra discussão essencial é trazida por (Adams, 2004) que analisa as reflexões das empresas agirem de forma responsável no que diz respeito a seus Stakeholders e como elas relatam suas informações sociais. Foi realizado um estudo de caso que descobriu que os dados de duas fontes que eram externos à empresa pintaram um quadro muito diferente do que a empresa tinha, ou seja, as empresas que podem ser consideradas as melhores em comunicação com seus Stakeholders podem não ser tão boas como aparecem.

Interessante lembrar também o estudo de (Mallik & Mitra, 2009) que mostra empresas europeias as quais foram dadas o reconhecimento formal de seus relatórios de sustentabilidade quando havia relutância por parte da administração em fazê-lo e as mesmas obtiveram melhores desempenhos. Mas não é só, (Knezevic, Stankovic, & Tepavac, 2012) aduzem que baseado no que já foi dito as práticas de atendimento aos Stakeholders tende a melhorar os desempenhos das empresas que delas se utilizarem.

Portanto, uma das conclusões que extraímos do que foi explanado sobre a influência dos *Stakeholders* na comunicação é que esta é uma função de múltiplas facetas e que estas estão todas interligadas. Logo, existem diferentes tipos de documentos que podem ser apresentados pelas empresas e esses diferentes tipos também estão interligados.

Nesse momento lembramos do estudo de (Bhimani & Soonawalla, 2005) que apresenta as tensões existentes entre *Stakeholders* e as diversas formas de divulgação

de informações pelas empresas. Portanto, os já mencionados autores argumentaram que estes diferentes tipos de informações deverão ser integrados. Logo, a vantagem de uma abordagem integrada é que as questões relativas tanto a conformidade e relatórios de desempenho pode ser amplamente abordada de forma interligada.

Para a (OECD, Corporate Governance Principles, 2004):

“ O Accountability, no que tange à Stakeholders deve garantir a emissão de relatórios, por parte das empresas. No que diz respeito à relatórios financeiros devem existir relatórios anuais de desempenho, obedecendo a padrões contábeis internacionais com auditorias externas independentes. Por fim, no que tange a práticas de governança, ele deve seguir os padrões adotados pela corporação, com integridade e capacitação dos conselheiros além da instituição de comitês eficazes (OECD, Corporate Governance Principles, 2004)”.

Jennings & Simson, (1992), Szymanski & Kuypers, (1999) e Kuper & Szymanski, (2009) em seus respectivos estudos, também demonstram a importância da prestação de contas no esporte, complementando os ensinamentos que já analisamos anteriormente, uma vez que os Stakeholders, estarão atentos às organizações que mais lhes interessar.

Superada a definição dos modelos de Accountability, verificaremos os estudos onde os mesmos são aplicados no esporte, principalmente no Comitê Olímpico Internacional e na FIFA, sendo que nessa última foi aplicado para análise, o modelo de Grant e Keohane, que será o mesmo a ser aplicado nas organizações que serão estudadas, a saber, a CBV e a CBRU, além de item específico para a análise de Accountability e Stakeholders.

2.5. ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A melhor maneira de analisar o *Accountability* em Organizações Esportivas, é buscar dentro dos modelos apresentados, quais já foram estudados. Nesse diapasão, Roger Pielke Jr. em seu artigo intitulado “How can FIFA be held accountable? ” Publicado em 2013 na *Sport Management Review* discute o *Accountability* na Federação Internacional de Futebol – FIFA, e como ele se dá dentro da instituição e se mantém nos dias de hoje.

O autor citado anteriormente ante as inúmeras denúncias envolvendo corrupção na FIFA aplicou o modelo de Grant e Keohane à instituição para verificar se a mesma cumpria algum dos mecanismos de *Accountability* sugeridos. Tal pesquisa é de suma relevância uma vez que a instituição em tela é a que organiza o esporte mais praticado no mundo que movimenta milhões de dólares.

No que tange ao *Accountability* Hierárquico, após estudar os estatutos da FIFA, (Pielke, 2013) nos diz que a estrutura de governança da FIFA funciona de tal forma que o presidente e o comitê executivo não se reportam a ninguém segundo (Dainelli, Manetti, & Sibilio, 2013) e (FIFA, 2010) o presidente deve satisfações apenas ao Congresso da FIFA que ele mesmo comanda.

Mas não é só, o autor nos faz concluir com fatos que, tanto em design quanto na prática, a FIFA não tem mecanismos hierárquicos formais sob as quais o presidente e o comitê executivo possam ser responsabilizados. Logo, o escopo e o ritmo de qualquer esforço de mudança serão ditados por aquilo que é considerado aceitável pela liderança FIFA (Andrade & Silveira, 2015) e (Alvad & Bang, 2012).

O *Accountability* de Supervisão, para o autor, nos mostra que a FIFA se encontra quase inteiramente fora do alcance de qualquer forma de prestação de contas de fiscalização.

Os seus membros são geralmente fracas associações com pouca influência nos governos nacionais (Moloney, 2011). De qualquer forma, os governos nacionais não têm nenhum mecanismo formal para sancionar diretamente a FIFA por qualquer causa. A única exceção é o governo suíço sob cujas leis a FIFA é incorporada.

A experiência até agora sugere que uma supervisão legal tão direta, concentra necessariamente sobre questões muito estreitas de direito suíço, e mesmo assim, pouca supervisão efetiva da FIFA foi exercida. Sobre isso Mohamad, Rahman, Usman, & Tawil, (2015) e Bradley, (2012) diz que a FIFA se vê mais como um governo do que como uma empresa multinacional, fato este que prejudica e muito essa fiscalização.

Em se tratando do *Accountability* Fiscal existe na mídia, segundo Jennings, (2014) e Helpap, (2015) uma grande variedade de alegações no tocante à má gestão

financeira da FIFA. Pielke, (2013) nos mostra que seguidamente a entidade tem sido cobrada por reformas. Todavia, conforme Thornton & Thornton, (2013) e Ewing, Ihlwan, & Khermouch, (2002), essas reformas já vem sendo cobradas a muito tempo. Como exemplo, os salários do presidente e dos membros do comitê executivo, não são divulgados.

Mas não é só, a utilização de fundos da FIFA por associações e confederações está longe de ser transparente. No final de 2011, o ex-oficial da FIFA Jack Warner alegou que o presidente tinha vendido para ele os direitos de transmissão televisiva para a Copa do Mundo por um dólar em troca de apoio à sua candidatura para comandar a FIFA (Matthews, 2011).

Logo, apesar de emitir uma declaração financeira anual, a contabilidade fiscal da FIFA permanece obscura. Mesmo após repetidas alegações de irregularidades financeiras, há poucos meios convincentes de uma maior transparência na entidade.

Segundo Pielke, (2013), o *Accountability Legal* dá a oportunidade a todos os *Stakeholders* do futebol em fazerem da FIFA uma entidade mais responsável que apresenta suas contas, uma vez que o mesmo se baseia em processos de governança mais amplos que os da própria FIFA e com mecanismos mais claros de prestação de contas (Billings & Cassimatis, 2013). Ressalvado o fato da mesma estar localizada na Suíça, ou seja, sujeita às leis daquela nação, onde historicamente as autoridades não se interessam em reger a FIFA.

Nesse sentido, lembra-se da diretiva da FIFA contra a interferência política na organização pelos governos das associações-membro, uma vez que, mesmo que ele não tenha nenhuma oposição legal nesses estados, essa interferência é levada muito a sério pelos tomadores de decisão e se destaca como um obstáculo à responsabilização legal (Solomou, 2014) e (Kuper & Blits, 2011).

Nesse contexto da autoridade legal, (Weathrill, 2005) fornece um aviso útil que pode ser interpretado a partir das perspectivas daqueles que desafiam FIFA e da própria FIFA:

" é deveras difícil desafiar organismos desportivos poderosos, os indivíduos têm E também a Comissão Europeia tem, e não é em

todos os casos que as estruturas desportivas que têm sofrido por muitos anos podem prever com confiança uma vida longa para o futuro. "

Nesse sentido (Pielke, 2013) nos mostra vários exemplos onde o *Accountability* legal não funciona na FIFA, uma vez que ela não pode ser questionada por ninguém, e quem o faz é deveras punido, esportivamente, o que prejudica, todos os envolvidos com o esporte.

Em se pensando no *Accountability* de Mercado, o autor nos mostra os principais patrocinadores da entidade, a saber: VISA, COCA-COLA, ADIDAS e a EMIRATES, que clamam publicamente por mudanças na entidade, chegando inclusive a repensar em como irão associar suas marcas ao evento (Murtaza, 2012).

Essas declarações públicas das organizações, conforme (Pielke, 2013) são geralmente vistas como pouco mais do que uma postura pública por estas empresas, em vez de expressões de seu compromisso com a reforma. (Baertlein, 2011), renomado especialista em marketing esportivo, comentou:

" Com base na história, não se poderia esperar os patrocinadores para fazer muito mais do que emitir declarações em favor de um comportamento ético e oposição ao comportamento antiético "

A vivência no caso, segundo o autor, nos mostra que, mesmo em circunstâncias muito difíceis, que vão desde o rebaixamento na Itália do Clube de futebol da Juventus de Turim, por combinação de resultados, até as sanções à Tiger Woods e Lance Armstrong, sempre haverá patrocinadores dispostos a apoiar atletas de grande sucesso e organizações vitoriosas.

Nesse sentido, convém recordarmos os patrocinadores da FIFA que estão repensando seu apoio, ante a concretização das denúncias de trabalho escravo nas construções dos estádios da copa do mundo de futebol de 2022, ou seja, os patrocinadores se preocupam com sua imagem atrelada à eventos que não tenham boa repercussão (De Búrca, Keohane, & Sabel, 2014).

Sobre o *Accountability* dos Pares na FIFA, vê-se que com apenas uma exceção, a FIFA não tem nenhuma organização com direitos pareados (Forck, 2011). Essa exceção é o Comitê Olímpico Internacional, que também tem um estatuto não-governamental, com sede na Suíça e significado global. De modo mais geral, a FIFA

tem inúmeros pares no mundo das ONGs, mas muito poucas destas organizações têm qualquer interesse no futebol. No campo investigativo, Andrew Jennings e Jens Weinreich, são únicos na produção com atenção sustentada para a governança da FIFA.

De forma mais ampla, a Transparência Internacional, uma ONG internacional com sede em Berlim e focada em lutas contra a corrupção, tem-se centrado periodicamente a sua atenção na FIFA, pedindo reformas atacando a organização (Schenk, 2011).

Em suma, a FIFA tem apenas uma organização de pares direta e não há nenhuma evidência para sugerir que a FIFA tem qualquer grau de responsabilidade para o COI ou com qualquer outra organização não-governamental, mesmo aqueles que a têm chamado diretamente de uma reforma institucional (Rasche, de Bakker, A., & Moon, 2013).

Por fim, no conceito de Grant e Keohane, a *Accountability* de reputação pública, mostra que a FIFA essencialmente não tem responsabilidade direta com o seu público (Anastasia, 2014). Apesar do fluxo constante de denúncias de corrupção, tem havido pouca ou nenhuma demanda pública para a reforma.

A maioria das pessoas se preocupa com o que acontece em campo, e não nos quartos dos fundos esfumaçados da governança no futebol. Logo, segundo (Pielke, 2013) com o nome de FIFA aparecendo nas competições da Copa do Mundo e um jogo de vídeo globalmente popular, parece haver pouca razão para esperar que a sua reputação pública vai ser outra coisa senão um fator menor em quaisquer reformas futuras (Steffek, 2010).

Portanto, conforme avaliação apresentada por (Pielke, 2013) tem-se que, com apenas algumas exceções, a FIFA fica livre dos mecanismos formais de prestação de contas que são utilizadas para segurar as organizações a prestação de contas aos seus próprios objetivos declarados. As exceções são de responsabilidade formal da FIFA com a lei suíça sob seus atos constitutivos e prestação de contas da FIFA aos seus patrocinadores, que se beneficiam significativamente do seu relacionamento. No entanto, até à data, nem o governo suíço nem patrocinadores da FIFA mostraram muita habilidade ou interesse em dar forma à governança da FIFA em uma direção da reforma.

Outra instituição de enorme relevância e que sofreu mudanças em razão de denúncias de corrupção, foi o Comitê Olímpico Internacional, cuja reforma fornece um precedente relevante, e indica a importância de múltiplos mecanismos de prestação de contas que trabalham em harmonia para garantir a mudança institucional (Fridman, 1999). Logo analisaremos perante esses aspectos as organizações acessíveis ao autor para ver como ocorre o *Accountability* em Organizações Esportivas Brasileiras.

A título de complementação do que já foi dito sobre *Accountability* em Organizações Esportivas, lembro de (Thibault & Harvey, 1997), (Hamil, Michie, Oughton, & Shailer, 2002), (Taylor, 2000) e (Sam, 2012) que analisam ainda mais o tema, reiterando, em muitos aspectos o que já foi dito anteriormente.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo do referido estudo é analisar o *Accountability* em organizações esportivas no Brasil, por meio de uma pesquisa qualitativa, pois segundo Martins & Theóphilo, (2009) esse tipo de pesquisa busca entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto dessa dissertação, por meio de um estudo não estatístico que busca identificar e analisar em profundidade dados complexos de um certo grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

Esse tipo de pesquisa visa a compreender em profundidade o âmago do problema pesquisado. Por sua natureza é um método indutivo por excelência, pois segundo Martins & Theóphilo, (2009) serve para entender porque o indivíduo age como age, pensa como pensa ou sente como sente, pois, respostas em profundidade são geradas por essa espécie de pesquisa, ou seja, será possível, após esse estudo entender como se dá o *Accountability* nas organizações esportivas brasileiras, ou melhor, o porque as organizações agem da forma que agem, independentemente de poderem melhorar.

Ainda sobre pesquisa qualitativa, vale lembrar que ela é a mais adequada para a construção de nova teoria ou elaboração de teoria existente. Note que a pesquisa qualitativa é particularmente valiosa para explorar questões contemporâneas como "o quê", "como" e "porquê".

Simplesmente afirma-se que a pesquisa qualitativa se encaixa quando a teoria existente não se encaixa, ou seja, quando a teoria existente não oferece nenhuma resposta viável ou explicação para os fenômenos ou relações de interesse segundo Fawcett, et al., (2014). Logo, é o que melhor se enquadra para o caso em tela, uma vez que, *Accountability* e Organizações Esportivas é um tema com muita pouca produção acadêmica.

Diversos métodos qualitativos podem ser empregados de acordo com o problema de pesquisa a ser estudado. Todavia, nesse estudo teremos uma pesquisa

exploratória que é aquela que envolve levantamento de dados sobre o problema pesquisado e a consequente reflexão sobre casos que instiguem a compreensão do tema.

Nesse sentido, segundo (Lakatus & Marconi, 2003) a finalidade dessa espécie de pesquisa é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens sobre o assunto. Portanto, este estudo vai trazer um grande conhecimento para o pesquisador acerca do tema, para que assim ele possa formular problemas ou ainda criar hipóteses de pesquisas para estudos posteriores.

De acordo com Lakatus & Marconi, (2003) essa modalidade proporcionará maior familiaridade com o *Accountability* em organizações esportivas uma vez que irá envolver um levantamento bibliográfico, entrevistas com *Stakeholders* Internos e Externos e análise de documentos, para resolver a questão de pesquisa podendo gerar hipóteses e identificar variáveis importantes no contexto do problema ora estudado.

O presente estudo também se classifica como descritivo, porque, segundo Andrade M. M., (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere nele. Para Lakatus & Marconi, (2003), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado nessa pesquisa qualitativa, indutiva, exploratória e descritiva será o estudo de caso (Yin, 2005), pois a referida pesquisa pretende investigar o como se dá prática do *Accountability* em Organizações Esportivas Brasileiras por meio de um Estudo de Caso Múltiplo a ser realizado na CBV e na CBRU.

O já referido autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida

real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Como já explicado anteriormente, foi realizado um estudo de caso múltiplo, na CBV – Confederação Brasileira de Voleibol; e na CBRU – Confederação Brasileira de Rugby. Estas escolhas se deram em razão do destaque que obtiveram em um prêmio pela adequada aplicação dos conceitos de Governança Corporativa em sua gestão (Sou do Esporte; Inspire Sport Business, 2015), mas não é só, a CBV é exemplo mundial de gestão esportiva e, por isso, além de possuir competições nacionais consolidadas, o vôlei brasileiro é presença certa nos pódios das principais competições internacionais (Confederação Brasileira de Voleibol - CBV, 2016), e a CBRU, por sua vez, não fica atrás, com ações inovadoras, fazendo com que o Rugby seja o esporte que mais cresce no Brasil segundo Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (2016).

Os propósitos dos estudos de caso segundo (Lakatus & Marconi, 2003) visam a explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservando o caráter unitário do objeto estudado, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação formulando hipóteses ou desenvolvendo teorias e explicando as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos. Logo, passando por cada um desses propósitos, iremos de acordo com as técnicas escolhidas, entender o objeto deste estudo.

Por trabalhar um estudo de caso, o citado estudo segundo Yin, (2005) terá as seguintes técnicas: levantamento bibliográfico, análise documental (Documentos disponibilizados nos Websites das Organizações) e entrevistas. Inicialmente o estudo bibliográfico trará os principais aspectos da Governança Corporativa, seus princípios em especial o *Accountability* e *Stakeholders* em Organizações Esportivas e o respectivo engajamento destes com a organização, para que possamos ressaltar a relevância e importância do tema na academia.

Em seguida, uma análise de documentos referentes às organizações que serão estudadas representando as organizações esportivas brasileira, analisando os respectivos websites e documentos lá disponibilizados, sendo que neles será buscado toda informação relativa ao *Accountability*. Posteriormente, serão realizadas entrevistas

com Stakeholders Internos (02) e *Stakeholders* Externos (03) de cada uma das organizações escolhidas (Anexo 1 – Roteiro de Entrevista). A escolha por entrevistar Stakeholders Internos e *Stakeholders* Externos foi proposital, possibilitando aos respondentes expressarem suas opiniões acerca da gestão atual das organizações esportivas. Concluindo assim, uma triangulação de técnicas de análise qualitativas, que será realizada percebendo as discrepâncias e as similaridades entre os entrevistados de cada organização e depois entre elas.

Nesse sentido, temos que idealmente o estudo de caso deve usar um projeto múltiplo de estudo de caso envolvendo mais de uma organização e usando vários métodos para analisar os dados recolhidos. A lógica por trás da escolha de um estudo de caso múltiplo em um único estudo de caso é permitir comparações entre as práticas observadas pelos indivíduos estudados, a fim de obter uma compreensão mais abrangente dessas práticas. Como teremos no caso em tela segundo (Wahyuni, 2012).

Guest, Bunce, & Johnson, (2006), por sua vez, aduzem não existir um número certo de entrevistas a serem feitas em um estudo de caso, uma vez que é interessante observar a saturação dos dados, ou seja, as amostras intencionais são a forma mais comumente utilizada de amostragem não probabilística, e seu tamanho baseia-se no conceito de "saturação", ou o ponto em que nenhuma informação nova ou temas são observadas nos dados. Com base no conjunto de dados, (Guest, Bunce, & Johnson, 2006) descobriram que a saturação ocorreu nas primeiras doze entrevistas, embora os elementos de base para análise estavam presentes em apenas seis entrevistas, uma vez que a variabilidade dentro dos dados seguiu padrões semelhantes. Com isto, serão realizadas um total de 10 entrevistas, uma vez que elementos base se definem com 6 entrevistas segundo os autores.

A triangulação dos dados é apontada pelos autores Yin, (2005) e Martins & Theóphilo, (2009) como procedimento fundamental à validação da pesquisa, considerando que a credibilidade de um Estudo de Caso somente poderá ser conseguida pela utilização de múltiplas fontes de pesquisa, sendo que a relevância dos achados terá mais robustez ainda se as técnicas forem diversas.

Nesse sentido, percebe-se que o caminho dos resultados oriundos de fontes distintas oferece um maior grau de validade ao estudo. O processo de triangulação garantirá que descobertas em um Estudo de Caso serão convincentes e acuradas,

possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa. (Martins & Theóphilo, 2009). Portanto, podemos concluir que são estratégias como estas que consolidam o estudo de caso como método de pesquisa válido.

3.2 RESPONDENTES

Feitas essas explicações é chegado o momento de pensar na população deste estudo que são as organizações esportivas no Brasil. Para Beuren, (2006), o estudo de caso geralmente é usado quando a população é numerosa e, por conseguinte, há impossibilidade de estudar detalhadamente cada objeto ou fenômeno específico, o método apresenta fortes limitações porque os resultados e as conclusões só se aplicam a amostra assim construída, não podendo ser generalizados com confiança para a população.

Segundo Lakatus & Marconi, (2003) população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Enquanto (Beuren, 2006) define população como a totalidade de elementos distintos que possui certa similaridade nas características definidas para determinado estudo, ou seja, deve-se analisar em sua integralidade o *Accountability* das organizações esportivas no Brasil.

Entretanto como a população estudada é numerosa, tendo em vista a grande quantidade de organizações esportivas existentes, é preciso delimitar a amostra onde os dados serão coletados. Logo de forma não probabilística por acessibilidade do autor foram escolhidas: 1- (CBV); e 2- (CBRU) que juntas tem tudo que é necessário para representar toda a população estudada.

Sobre as organizações escolhidas, cumpre-nos ressaltar (Sou do Esporte; Inspire Sport Business, 2015) que em seu estudo para analisar o status das práticas de Governança nas Confederações Esportivas do Brasil, mostra que as duas organizações escolhidas para esse estudo são as 2 primeiras colocadas no ranking nacional de Governança Corporativa e Confederações Esportivas Brasileiras.

Foram escolhidas duas confederações nacionais, uma vez que ambas são organizações esportivas propriamente dita, ou seja, servem para o estudo em questão, além de serem relevantes aos mais vitoriosos esportes coletivos do Brasil e também a

serem reconhecidas as instituições que mais aplicam os princípios de Governança Corporativa (Baker, Edwards, & Doidge, 2012).

A primeira escolhida (CBV) sofreu recentemente com inúmeros escândalos relacionados ao tema e seu estudo justifica-se ante a reestruturação ocorrida na entidade. Quanto à segunda, justifica-se pela sua importância pelo prêmio recebido por análise das práticas de governança corporativa em relação às demais confederações brasileiras.

Todavia, segundo Beuren, (2006) tem-se que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ainda mais as escolhidas por acessibilidade. Nessa linha, muitos entendem que os resultados da amostra por acessibilidade não podem ser replicados à toda população por estarem viciados pelos desejos do autor do trabalho (Marshall, 1996). Todavia, esta máxima não é uma limitação do presente trabalho uma vez que estamos analisando duas das mais relevantes organizações esportivas do Brasil.

Isto posto, a primeira organização selecionada, CBV – Confederação Brasileira de Voleibol possui características definidas para aquilo que se pretende realizar, uma vez que sofreu recentes fiscalizações comprovando a ausência do objeto de estudo deste trabalho, quando o que se imaginava era exatamente o oposto. Frisamos também o acesso do pesquisador à administradores da organização que facilitam a coleta de dados nas entrevistas.

A segunda amostra escolhida, CBRU – Confederação Brasileira de Rugby ocorre em razão dos prêmios recebidos pela organização que a colocam num patamar acima das demais no que tange às práticas de governança corporativa além do acesso do pesquisador à administradores da organização que facilitam a coleta de dados nas entrevistas.

Sobre os respondentes se faz essencial trazer os dizeres de (Robinson, 2014) que nos mostra que se respeitados alguns aspectos, a amostra é relevante para a pesquisa independente de sua quantidade. São esses aspectos: a- a definição de um universo de amostra, por meio da especificação de inclusão e de exclusão; b- decidir sobre o tamanho da amostra, através da consideração conjunta de questões epistemológicas e práticas; c- selecionar uma estratégia de amostragem, como a amostragem aleatória, a amostragem de conveniência, amostragem estratificada, amostragem celular, amostragem por quotas ou uma estratégia de seleção de caso único; e - terceirização da

amostra, que inclui questões de publicidade, incentivando, evasão de viés, e as preocupações éticas relativas ao consentimento informado.

Portanto, a medida em que estes quatro aspectos são atendidos e explicitados em um estudo qualitativo o mesmo tem implicações para a sua coerência, transparência, impacto e confiabilidade como veremos na figura abaixo.

RESPONDENTES	Sexo	Tipo / Stakeholder	Função
R1 – VOLEIBOL	M	Interno à Organização	Dirigente
R2 – VOLEIBOL	F	Interno à Organização	Dirigente
R3 – VOLEIBOL	M	Externo à Organização	Ex-Funcionário
R4 – VOLEIBOL	M	Externo à Organização	Ex- Atleta
R5 – VOLEIBOL	M	Externo à Organização	Gestor Esportivo
R1 – RUGBY	F	Interno à Organização	Dirigente
R2 – RUGBY	F	Interno à Organização	Dirigente
R3 – RUGBY	M	Externo à Organização	Ex-Funcionário
R4 – RUGBY	M	Externo à Organização	Ex-Atleta
R5 - RUGBY	M	Externo à Organização	Gestor Esportivo

Figura 1 – Relação de Entrevistas – Elaborada pelo autor.

Em cada uma das organizações estudadas serão entrevistados dois funcionários das instituições que trabalham com o assunto e três stakeholders externos, com engajamento com o assunto. Portanto, uma amostra que atende amplamente os requisitos estabelecidos por (Robinson, 2014).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, tem-se que ela se utiliza de dados já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Segundo (Severino, 2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos, impressos, como livros, artigos, teses, etc.

Com o intuito de captar informações e informações antecedentes sobre um tema que se quer estudar. Logo, a pesquisa bibliográfica, por sua vez, constitui parte das bases norteadoras deste trabalho para a primeira parte do estudo de caso. Tais dados foram levantados de artigos seminais sobre os temas relacionados ao presente trabalho sendo os mesmos retirados das mais relevantes bases de dados.

Na segunda parte do estudo de caso, ou sejam, na coleta de documentos (Estatutos, Relatórios de Fiscalização e Demais Publicações Relacionadas ao tema das instituições que serão estudadas). Tais documentos serão obtidos dos sites das organizações estudadas e dos sites de órgãos fiscalizadores estatais da atuação das instituições.

A terceira parte desse estudo se dará pela realização das entrevistas que segundo (Lakatus & Marconi, 2003) se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Entrevistamos dois Stakeholders Internos e três *Stakeholders* Externos das instituições escolhidas, seguindo o roteiro semiestruturado proposto no anexo 1 do presente trabalho. A entrevista foi presencial, em horário marcado, e gravada, quando entrevistado, assim concordar.

Foram realizadas cinco entrevistas de cada uma das entidades, uma vez que, segundo (Fusch & Ness, 2015) não há um número exato de entrevistas a ser realizado em uma pesquisa qualitativa uma vez que a saturação do tema deve ser levada em consideração na definição do objeto de estudo. Isto posto, como temos um tema novo, cinco respondentes trouxeram valiosos conhecimentos sobre o tema que nos fizeram atingir os objetivos dessa dissertação.

Feita essa coleta, os dados foram analisados, conforme os itens seguintes, para que possamos obter um melhor entendimento sobre o assunto.

3.3.1 Análise de Conteúdo

Uma vez de posse dos documentos levantados sobre as organizações estudadas e da realização das entrevistas previstas. Após uma criteriosa análise dos documentos levantados, esses dados foram compilados e será feita uma análise de conteúdo, dos dados obtidos.

Análise de conteúdo segundo Bardin, (2006) é um conjunto instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados.

Como a análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2005), há a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado logo buscaremos nesses documentos tendências na busca pelo *Accountability*, medindo a clareza nas mensagens e segundo (Martins & Theóphilo, 2009) desvendando as ideologias dos dispositivos legais buscando a real intenção dos gestores das organizações esportivas no intuito de cumprir ou não o *Accountability*.

Como resultado, é esperado que o nível de *Accountability* de uma Organização Esportiva seja preponderante no resultado esportivo — divulgação de informações — referente à uma instituição, no qual, esse instituto seja preponderante mostre além de tudo um ótimo relacionamento com os *Stakeholders*.

3.3.2 Análise intra-casos e inter-casos

Realizada a etapa anterior, será possível ir adiante, ou seja, realizar uma análise individual de cada uma das organizações estudadas, bem como de uma relação entre elas. Este tipo de análise dará uma maior robustez aos resultados encontrados.

E para se fazer a análise dos dois casos estudados (CBV e CBRU), este estudo irá se basear no trabalho de (Miles & Huberman, 1994). Será feita uma análise intra-casos e inter-casos, onde em primeiro lugar, será realizada uma análise individual de cada caso (intra-casos) e depois uma análise comparando os casos uns com os outros, afim de otimizar a análise dos resultados.

Esta estratégia, além de tudo, serve para compreensões muito ricas de contextos específicos segundo (Vieira, 1997).

A operacionalização desta análise será seguindo o roteiro sugerido por (Miles & Huberman, 1994), que aborda primeiramente a apresentação e análise de cada caso individualmente (intra-casos) e a comparação dos casos, ou seja, análise inter-casos sendo feita a posteriori.

3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Na Matriz de Amarração apresentada a seguir temos uma síntese da metodologia que será aplicada no presente trabalho, onde por meio de um Estudo Múltiplo de Caso, triangularemos as entrevistas, documentos obtidos e observação nas entidades estudadas para que possamos compreender como se dá o *Accountability* em Organizações Esportivas.

Isto posto, conforme podemos depreender da figura que segue, essa será a linha de atuação ante o ineditismo do tema ora estudado, sendo demonstrado toda a metodologia da presente pesquisa.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Método de pesquisa	Questões específicas	Constructo	Fundamentação	Coleta de dados	Técnica de análise
Analisar o <i>Accountability</i> em organizações esportivas sob a ótica do Engajamento dos <i>Stakeholders</i> .	<p>1- Levantar informações sobre o <i>Accountability</i>.</p> <p>2- Entender as diversas interpretações sobre o <i>Accountability</i>.</p> <p>3- Verificar como ocorre o <i>Accountability</i> em Organizações Esportivas.</p> <p>4- Esclarecer se as estruturas e as práticas de <i>Accountability</i> adotadas por estas organizações causam problemas tanto na gestão das organizações quanto ao engajamento com <i>Stakeholders</i>.</p> <p>5- Apontar as possíveis falhas relativas ao <i>Accountability</i> em organizações esportivas.</p> <p>6- Elencar Diretrizes para o <i>Accountability</i> em Organizações Esportivas.</p> <p>7- Sugerir um manual de melhores práticas de <i>Accountability</i> para ser adotado por organizações esportivas.</p>	Estudo de Caso Múltiplo – CBV e CBRU.	<p>QE1: Como é feita a fiscalização das contas no esporte?</p> <p>QE2: A questão do <i>Accountability</i> na Instituição foi discutida alguma vez enquanto o senhor exerce seu cargo?</p> <p>QE3: A sua instituição fomenta a transparência e o <i>Accountability</i>? Como?</p> <p>QE4: Os torcedores/interessados tem alguma forma de enviar sugestões/críticas à gestão da instituição? O que é feito com essa informação recebida?</p> <p>QE5: Existem falhas estruturais no governo (federal/estadual/municipal) no que tange à prestação de contas no esporte?</p> <p>QE6: A lei estabelece algumas formas de prestação de contas das organizações esportivas. Qual a importância dessa exigência?</p> <p>QE7: Há alguma determinação específica para a prestação de contas em sua entidade além das determinações legais?</p>	<p>1. <i>Accountability</i> no Contexto da Governança.</p> <p>4. Engajamento de <i>Stakeholders</i></p>	<p>O'Donnell (1994 e 1998)</p> <p>Mainwaring (2003)</p> <p>Schedler (1999 e 2004)</p> <p>Grant e Keohane (2005)</p> <p>Michie, Oughton e Walters (2006)</p> <p>Pielke (2013)</p> <p>Fridman (1999)</p> <p>Freeman (1984 e 1999)</p> <p>Parmar, et al (2010)</p> <p>Hums e MacLean (2009)</p>	Entrevistas com 02 <i>Stakeholders</i> Internos e 03 <i>Stakeholders</i> Externos das Instituições. Documentos retirados da website oficial das instituições e de órgãos governamentais de fiscalização.	<p>1. Análise de conteúdo (BARDIN, 2006)</p> <p>2. Análise intra-casos e inter- casos (Miles e Huberman, 1994)</p>

Figura 2 – Matriz de Amarração – Elaborada pelo autor.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesse item analisaremos a CBRu (Confederação Brasileira de Ruby) e a CBV (Confederação Brasileira de Voleibol). Apresentaremos uma análise das entrevistas de cada uma das instituições e uma análise de seu website e demais documentos ali disponibilizados, fazendo assim a denominada análise intra-casos. Ato contínuo, será feita a análise inter-casos para que possamos encontrar as semelhanças entre cada uma dessas organizações.

4.1 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUGBY – CBRu

Em se tratando de CBRu – Confederação Brasileira de Rugby, percebemos algumas semelhanças com os ditames de (Grant & Keohane, 2005), todavia, há muito ainda em que evoluir, uma vez que a comunicação interna ainda não é muito evoluída na instituição, além da mesma carecer de mais clareza em seu Accountability, apesar de possuir alguns itens que merecem ser destacados, como veremos mais adiante.

4.1.1 Entrevistas, Website e Documentos.

Sobre Governança Corporativa no Esporte, 04 dos 05 entrevistados ressaltaram sua importância para a evolução do esporte uma vez que a partir do momento que exista uma estrutura consolidada com orçamento, planejamento estratégico, metas, indicadores de performance, avaliações de desempenho, meritocracia, sistema de gestão, auditoria externa e regras de Compliance, ou seja, todos os itens fundamentais ao pleno cumprimento da governança corporativa, as entidades esportivas estarão mais preparadas para o bom andamento do viés profissional que abrange o esporte atualmente, visando deixar um legado administrativo à instituição. Um dos

entrevistados ressaltam um problema nas pessoas que gerenciam o esporte, fazendo com que as regras da boa governança tenham problemas para serem colocadas em prática.

Nesse sentido, frisa-se a má formação do gestor esportivo e a dificuldade de compreensão sobre o assunto para depois colocá-lo em prática, além do fato desse ser um tema recente em terras brasileiras, cujas entidades estão ainda no início da aplicação da governança corporativa ao esporte.

O Site da Confederação Brasileira de Rugby, por sua vez, merece destaque pela divulgação dos Objetivos da Organização, de forma clara e direta que possibilita aos interessados compreenderem os caminhos que a instituição tem a seguir. Isto posto, depreendemos do já mencionado website que a (Confederação Brasileira de Rugby - CBRu) visa:

“O Aumento da divulgação do esporte e das competições nacionais e internacionais através de meios convencionais além de que nos próximos anos, o produto "Rugby" estará inserido em todos os meios de cobertura esportiva, divulgando a modalidade, criando ídolos e chamando a atenção do público em geral, a ampliação da capacidade técnica e tática com a participação no maior número possível de torneios e amistosos internacionais, como forma de auferir seu desempenho e crescimento continuado, a perpetuação de torneios de categorias de base e universitários. Visando por fim que o Brasil se posicionará como rival potencial para os seus concorrentes diretos para a classificação de uma Copa do Mundo e para criar bases sólidas para o desenvolvimento sustentável do rugby em todo o território nacional e em todos os níveis, com ênfase na disseminação do rugby infantil e juvenil e na capacitação de profissionais que garantam o melhor desenvolvimento do esporte no país”.

À fiscalização de contas no esporte, segundo os entrevistados, quando se trata de recursos oriundos do setor público, se dão pelos órgãos de controle dos entes federativos e pelo Comitê Olímpico Brasileiro, através da análise financeira e documental dos projetos executados. Nenhum dos entrevistados relatou a fiscalização de cotas no esporte de recursos oriundos do setor privado.

Os entrevistados frisaram também que existem auditorias independentes para fiscalização das demonstrações financeiras. Ressalta-se também alguns órgãos internos na entidade que são responsáveis pela fiscalização de contas como (Comitê de Gestão e Marketing, Conselho Fiscal e o Conselho de Administração).

Pode-se depreender da pesquisa que os profissionais da Gestão do Esporte podem contribuir para a qualidade e transparência das informações no esporte por meio da abertura das contas da instituição, oferecendo seu conhecimento técnico e acadêmico de boas práticas de gestão, uma vez que, conforme for o incremento intelectual nas entidades esportivas, maior será a preocupação desses profissionais com a qualidade e transparência das informações no esporte além do caráter das pessoas relacionadas ao esporte, uma vez que, com tudo isso, os gestores poderão sanar dúvidas e direcionar as equipes pois os mesmos terão a combinação de técnicas gerenciais e flexibilidade empresarial.

Lembrando que a lei estabelece algumas formas de prestação de contas das organizações esportivas, percebemos a extrema relevância dessa exigência pois não há espaço para erros ou mal uso de recursos, com a necessidade de todo o recurso daquele esporte ser aplicado, corroborando para que cada vez mais, a execução de projetos incentivados, convênios com transferência direta de recursos dos entes públicos e patrocínios privados sejam aprimorados e os gestores se preocupem com a busca incessante pela eficácia das metas programadas, sendo isso de suma relevância para o estabelecimento de padrões de transparência onde possa haver controle na prestação das contas, para que se evite atos escusos.

Vale ressaltar, uma parte específica do site dando destaque a todos patrocinadores do esporte no Brasil, os respectivos links para os websites dos mesmos, mostrando que a CBRu está empenhada em desenvolver os benefícios tradicionais ao mesmo tempo em que explora novas formas de proporcionar valor aos seus parceiros e maximizar os benefícios de sua associação com o Rugby no curto e longo prazo, visando inicialmente os benefícios potenciais das Olimpíadas de 2016 no Brasil.

Quanto aos objetivos da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor, os entrevistados percebem que as mesmas veem para somar, eis que o objetivo dessas leis com a transparência na prestação de contas é garantir a máxima eficácia na utilização das verbas no esporte, de modo que segundo o Respondente 1 do Rugby “todos os stakeholders (entidades públicas, entidades privadas, beneficiários, organizações não governamentais, etc....) sejam afetados positivamente e no final, o esporte brasileiro saia vencedor”.

Um dos entrevistados entende que a Lei Pelé não é voltada ao Rugby, assim como o Estatuto do Torcedor, legislações voltadas ao futebol, mostrando uma pouca preocupação governamental com os demais esportes que também carecem de legislações para se expandir. Em suma, ambas viabilizam e obrigam a prestação de contas dos projetos relacionados ao esporte que usam verbas públicas.

Ao pensarmos nas falhas estruturais no governo em todas as suas esferas no que diz respeito à prestação de contas, os entrevistados foram unânimes ao aduzirem que existem muitas falhas em todas as esferas, sendo que a principal delas é a ausência de profissionais dedicados a essa função nos três níveis de governo, uma vez que a demora na análise de processo prejudica tanto quem transfere os recursos quanto aqueles que recebem diligências das entidades para uma prestação tardia de contas.

Nesse diapasão, percebemos a necessidade de uma melhora nas políticas públicas para o esporte, que é incipiente na grande maioria dos municípios do Brasil. Os entrevistados aduziram também a relevância de uma melhor regulamentação sobre o tema.

Chegando nas formas de fomento à transparência e ao *Accountability* na CBRU os entrevistados aduziram que a entidade fomenta esses itens por meio da publicação dos demonstrativos financeiros anuais, dos documentos referentes aos processos de contratação dos serviços nos projetos que tem recursos públicos associados, de todas as atas referentes as Assembleias e reuniões do Conselho de Administração e dos documentos referentes ao cumprimento do estatuto social da entidade e seguindo as práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Também foi lembrada à auditoria e a exigência da CBRU que só repassa recursos às federações depois de exigir transparência das mesmas. Temos também a publicação dos balancetes em jornais de grande circulação. Um dos entrevistados lembrou que a prestação de contas é feita sem o uso do termo *Accountability*.

Sobre a discussão acerca de prestação de contas na CBRU, os entrevistados se dividiram. A Entidade mostrou que tal discussão sempre se faz presente em reuniões ao longo do ano. Membros dessas reuniões debatem a situação atual em termos de transparência e possíveis aprimoramentos.

Os Stakeholders Externos, por sua vez, aduzem que discussão propriamente dita não existe. O que ocorre é um modelo pronto de transparência que é seguido. Percebe-se uma clara cisão nesse assunto, que merece um maior aprofundamento.

Pensando em Mecanismos de Accountability, percebemos certos mecanismos de publicidade de documentos referentes aos processos de contratação dos serviços nos projetos que têm recursos públicos associados, divulgação de todas as atas referentes às assembleias e reuniões do Conselho de Administração e dos documentos referentes ao cumprimento do estatuto social da entidade, e, seguindo as práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, mostram os critérios adotados pela CBRU. Logo, percebemos os mecanismos mais elementares de Accountability, sem nenhuma presença de inovações sobre o tema.

No que diz respeito aos demonstrativos financeiros serem publicados no prazo e ao relatório de administração possuir implementação sobre governança corporativa e a existência de parecer de auditores independentes, os respondentes da pesquisa informaram que os demonstrativos são publicados dentro do prazo legal e que o relatório de administração da CBRU possui informações relacionadas ao orçamento, planejamento estratégico, metas, indicadores de performance, avaliações de desempenho, meritocracia, sistema de gestão e auditoria externa, todos associados à implementação das práticas de Governança Corporativa e, por fim, eles aduziram saber da existência dos auditores independentes que segundo a instituição é a Ernest & Young e segundo um dos Stakeholders é a Deloitte, ou seja talvez exista uma possibilidade de melhoria com maior divulgação do responsável pela auditoria independente.

Sobre as formas usadas pela instituição para disponibilização das informações referentes à receitas e despesas, os respondentes afirmaram que a CBRU usa publicação em jornais de grande circulação, conforme determina a lei e em seu site. Cumpre ressaltar que a principal forma utilizada pela entidade para disponibilizar as informações referentes às despesas e receitas é publicar os documentos no site oficial da Confederação. Nesse website, mais especificamente na aba “downloads”, é possível encontrar os demonstrativos financeiros auditados pela CBRU desde 2009.

O atendimento às sugestões/críticas enviadas por stakeholders é outro tema relevante ao nosso estudo. Os respondentes foram unânimes ao aduzirem que há formas de enviar sugestões/críticas à instituição, sendo ela eletrônica, por meio do e-mail office@brasilrugby.com.br.

A equipe de comunicação da CBRu analisa prontamente a solicitação e envia uma resposta ao usuário, sendo que as sugestões e críticas relevantes são sempre discutidas em reuniões de brainstorming, de maneira a aprimorar o trabalho na entidade de forma constante. Um dos respondentes fez uma ressalva quanto à utilização dessas sugestões que estariam sujeitas apenas ao CEO da instituição, ou seja, sugestões deveriam ser avaliadas por mais de uma pessoa e não apenas uma para evitar problemas e diminuir a chance de perda de boas ideias.

No que tange à divulgação no website da organização de Regimento Interno, demonstrações contábeis, estatuto da instituição, estatuto do torcedor, código de ética ou conduta, a fala da própria entidade resume o entendimento, uma vez que, temos que o estatuto do torcedor será disponibilizado em breve, sendo que no site encontramos o estatuto da entidade, as demonstrações contábeis, código disciplinar, outros regulamentos que norteiam o esporte no Brasil e no mundo, bem como todas as atas de reuniões do Conselho de Administração, Comitês e Assembleias realizadas.

Vale ressaltar uma parte exclusiva para processos seletivos no website, mostrando que existem critérios para os mesmos dando publicidade aos gastos feitos pela organização. Porém, há apenas um único processo divulgado: o Edital de Passagens Aéreas para as Seleções Estaduais, mostrando assim uma certa transparência, deixando a desejar uma vez que a CBRu deve ter inúmeros processos seletivos que não estão divulgados.

Outra discussão relevante a nosso tema, diz respeito à tradução do website da instituição para outros idiomas, e percebeu-se que apesar do mesmo ser disponibilizado em português, inglês e espanhol, conforme fala da entidade, alguns stakeholders não sabiam disso. Porém, todos reconhecem essa importância. Quanto à contatos, a CBRu disponibiliza os mesmos em três idiomas, Inglês, Português e Espanhol, mostrando as

oportunidades comerciais disponíveis para quem entrar em contato através dos e-mails, ou marcar reuniões de negócios.

A CBRu criou um espaço em seu Website de Oportunidades para robustecer a evolução do esporte no Brasil. Neste local, ocorre troca de informações sobre oportunidades e disponibilidade de vagas e serviços. Entretanto, busca-se também conectar estrangeiros que tenham interesse em atuar no Brasil, eis que as instituições nacionais também podem usufruir deste espaço, buscando profissionais que se encaixem em suas necessidades e perspectivas. Logo, são disponibilizados dois tipos de cadastros, um elaborado para àqueles que procuram por profissionais e outro para aqueles que oferecem seus serviços.

O nível de prestação de contas, segundo estudiosos, tem relação com a quantidade de receitas recebidas pela entidade. Para os entrevistados, o entendimento segue semelhante, inclusive demonstrado isso pelo prêmio recebido pela CBRu. Lembraram os entrevistados que o nível de governança implementado na gestão da entidade é um diferencial no segmento das entidades esportivas no momento em que uma empresa decidir investir por meio do patrocínio esportivo, sendo um objetivo da instituição continuar focada nos princípios da governança corporativa para ser considerada uma entidade esportiva transparente àqueles que decidem investir no esporte.

Há no website também abas para: “O Rugby”, onde é dada uma noção geral sobre o esporte; “Notícias”, para divulgação das principais realizações no Brasil e no Mundo; “Campeonatos”, para vermos os principais campeonatos e torneios do Calendário de Rugby Brasileiro; “Eventos e Cursos”, para divulgação de cursos de capacitação; “Onde Jogar”, “Fanzone”, “Media Center”, “Newsletter” e “Downloads” que complementam informações relevantes para todos os fãs desse esporte. Cumpre ressaltar que a parte “Eventos e Cursos” está desatualizada e a parte de “Downloads”, traz documentos sobre: Gestão do Esporte, Cursos e Arbitragem; Comissão Disciplinar; Clubes, Atletas, Campeonatos e Torneios; inúmeros arquivos administrativos; e Meios de Comunicação e Imprensa.

Por fim, para complementar com informações relevantes sobre a prestação de contas no esporte, pode-se aduzir que todos veem a importância da transparência e do *Accountability* no esporte como forma de garantir a sustentabilidade financeira das organizações esportivas e o desenvolvimento dos atletas que representam o Brasil em competições internacionais. Certamente, aquelas que estiverem imbuídas em prestar contas corretamente das execuções ao longo do ano serão reconhecidas por patrocinadores e entes da administração pública no que diz respeito ao fomento ao esporte. A CBRu diz que trabalhará incessantemente para melhorar ainda mais na questão da governança corporativa, possibilitado assim o desenvolvimento do esporte nos próximos anos.

4.2 CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL – CBV

A CBV – Confederação Brasileira de Voleibol, conforme veremos mais adiante, cumpre também alguns dos preceitos trazidos por (Grant & Keohane, 2005) que servem de norte para este estudo. Todavia, deixa a desejar em seu website ainda rudimentar no que tange a informações divulgadas, deixando alguns aspectos subjetivos.

4.2.1 Entrevistas, Website e Documentos.

Sobre a Governança Corporativa no Esporte, os entrevistados envolvidos com a CBV, demonstraram se tratar de um assunto novo no esporte brasileiro, uma vez que é habitual no Brasil o amadorismo, onde as pessoas não podem se dedicar exclusivamente àquilo, uma vez que doam parte do seu tempo, para assumir as entidades de administração do esporte.

Isto posto, vê-se o quão complicado é profissionalizar o amadorismo, uma vez que as pessoas precisam se dedicar na maioria das vezes a duas ou três atividades além da gestão esportiva. Porém, algumas entidades já podem ser denominadas ilhas de

excelências, por estarem muito à frente no sentido da organização empresarial. Logo, com esse início de profissionalização, a gestão como um todo precisa acompanhar essas mudanças para a mudança do esporte como um todo.

O Website da CBV não tem tradução para outros idiomas. Não há divulgação de missão/visão/valores da organização. Há a publicação do estatuto da organização e do código de ética. Existe também a divulgação de membros, atas e do regimento interno do conselho fiscal da organização, além da publicação das demonstrações financeiras desde 2001 até 2014, dos balancetes do ano de 2015, e de alguns documentos pertinentes exclusivos ao ano de 2014, tais como Relatório de Auditores Independentes, Notas Explicativas, Parecer Fiscal e Sumário Executivo 2013/14 (Auditoria de Contratos).

Há menção à um Plano de ação que deveria ser divulgado em 17/08/2015 que não foi disponibilizado. Está presente um relatório de atividades da instituição de 2010 a 2014 e por fim, mais não menos importante, há menção ao Comitê de apoio ao Conselho Diretor com seus processos de escolha, membros, regimento interno e atas.

Em relação aos fornecedores, encontramos a importante divulgação do regulamento geral de contratação de termos de intenção de compras, porém não há publicação de contratos. Na parte da ouvidoria, disponibiliza-se o regulamento geral da ouvidoria.

No que tange à fiscalização das contas no esporte, os entrevistados concordam que não existe uma fiscalização propriamente dita, eis que não existe um órgão regulador disso, ou seja, a fiscalização é feita pelas próprias entidades, por meio do conselho fiscal, que é obrigatório a todas, cuja função é exatamente fiscalizar as contas e as atividades da entidade, e o bom uso dos recursos financeiros.

Mas não é só, as contas devem ser aprovadas na Assembleia Geral. A cada ano as entidades devem convocar seus filiados e apresentar os seus balanços e a sua contabilidade para aprovação em assembleia. Portanto, são esses dois organismos que servem de fiscalização interna. Quando temos recursos públicos temos a entrada de órgãos governamentais na fiscalização como a CGU e o TCU.

Os profissionais da gestão do esporte, podem contribuir para a qualidade e transparência das informações no esporte por meio de uma grande disseminação da informação, uma vez que as pessoas precisam conhecer o que a legislação manda, entender regras e normas existentes, e ter comprometimento com sua entidade para seguir as regras, ou seja, ter um alinhamento com a legislação e compromisso com as boas práticas.

Os entrevistados aduziram também a necessidade de haver mais dignidade por parte dos gestores que manuseiam dinheiro público, com as pessoas que mandam, dando mais diretrizes, exigindo mais relatórios e uma melhor prestação de contas, uma vez que a cada dia, mais os patrocinadores querem saber onde o seu dinheiro está sendo investido. Percebeu-se também uma lacuna entre os gestores e o meio acadêmico, onde inovações não são aplicadas com medo de uma perda de poder na gestão.

Sobre a importância das exigências legais de prestação de contas das organizações esportivas, os entrevistados concordam serem fundamentais e importantes, apesar do estatuto do torcedor precisar de uma revisão para que seja uma legislação para o esporte e não apenas para o futebol, como ocorre eis que ela foi criada para esse fim, uma vez que é uma ginástica muito grande por parte das outras entidades e organizações do esporte para se adaptar a coisas que são do futebol.

Mas não é só, devemos ter cuidado pois muitas vezes os interesses pessoais passam por cima dos interesses esportivos, e o esporte tem o dever de trazer para prática exemplos que deram certo, para uma evolução contínua do mesmo.

Sobre os objetivos da lei Pelé e do estatuto do torcedor para a transparência nas prestações de contas no esporte, nossos respondentes entendem que tanto uma como a outra abrem questões importantes para os Stakeholders do esporte, apesar de muito voltadas para o futebol, há muitas características particulares de outras modalidades que não são contempladas dentro das mesmas e são muito difíceis de serem executadas. Além de mais de uma vez aparecer uma preocupação com a idoneidade dos gestores que comandam as organizações esportivas, dificultando a prestação de contas, apesar das determinações legais.

Por fim, lembramos que o Vôlei tem capacidades menores que o futebol, com ginásios que em média cabem 6000 pessoas, impossibilitando assim os cumprimentos do estatuto do torcedor e da lei Pelé, ou seja, as leis são para o futebol, fazendo com que, na maioria das vezes, os outros esportes fiquem reféns de uma realidade que não é a sua.

No que tange à possibilidade de existirem falhas estruturais no Governo (federal/estadual/municipal) relacionadas à prestação de contas, nossos entrevistados mostraram-se divididos, dois deles aduziram não terem conhecimentos profundos sobre o tema, apesar de acreditarem que os problemas recentes têm aparecido por problemas de fiscalização governamental da prestação de contas no esporte que não foram feitas de forma adequada.

Outro respondente entende que não existem mais falhas no que tange às leis de incentivo uma vez que ela tem todos os instrumentos necessários para sua fiscalização.

Outro respondente entende que falhas existem, uma vez que a própria autoridade máxima no país não entende do assunto, logo, já complica a prestação de contas. Por fim, o último respondente entende existir uma grande falha estrutural no esporte uma vez que há poucas pessoas com competência para que essa estrutura de prestação de contas possa funcionar.

O fomento à Transparência e ao Accountability na CBV, segundo nossos respondentes, se dá desde 1998 com a publicação do balanço no site e jornais de grande circulação, além de auditoria independente. Logo, fiscalizar as boas práticas administrativas da entidade, é assunto recorrente e uma preocupação constante que eventualmente as vezes pode ter falhas, porém sempre é seguida a excelência para continuar honrando a confiança de patrocinadores, torcedores, atletas, técnicos, ou seja, os Stakeholders do Voleibol.

Mas não é só, foram mencionadas as unidades de negócios, dentro da CBV e cada uma delas tem seu orçamento que não pode ser ultrapassado. Qualquer alteração deve ser justificada para aprovação que se não autorizada não deve ocorrer. Outro respondente entende que o fomento ocorre, porém sem possibilidade de inserção de

melhorias, pois no seu entender, a prestação de contas é fechada, como se fosse um formulário à ser preenchido.

Os outros dois respondentes, entendem que o fomento existe, porém, segundo o Respondente 4 do Voleibol “o papel aceita tudo”, ou seja, aparentemente tudo ocorre da mais perfeita forma, só que as recentes denúncias mostram um grande problema de gestão por parte dos gestores que comandam a gestão do esporte. Um dos respondentes afirmou que a CBV não deixa nada a desejar para qualquer entidade esportiva no mundo, só perdendo no Brasil para a CBF.

A discussão sobre Accountability na CBV, nossos respondentes demonstraram que a mesma ocorreu em vários momentos, como quando da certificação ISO 9001/2000 e a auditoria da FGV nas contas da instituição. Mas não é só, 1 dos respondentes retorna à questão que o “papel aceita tudo”, ou seja, a entrega de notas pode ser sempre burlada, como se viu nas denúncias que o voleibol sofreu recentemente que arruinaram a prestação de contas na instituição, com inúmeros problemas apontados em uma série de reportagens jornalísticas.

Os mecanismos de prestação de contas além das determinações legais, segundo nossos respondentes, cumprem um compromisso maior com o patrocinador (Banco do Brasil) que exige uma aceleração e um aprimoramento cada vez mais da transparência no voleibol.

Foi mencionado o comitê gestor formado por representantes dos atletas de quadra, da praia, dos técnicos, das federações, com instrumentos e ferramentas para esmiuçar a prestação de contas da forma mais transparente possível, onde o processamento e documentação considera a rastreabilidade e os processos contábeis.

Depois de denúncias relatando a necessidade de três orçamentos para a realização de serviços, sempre pelo menor preço. Antes o mais caro poderia ganhar pela melhor qualidade na prestação de serviços. Um dos respondentes aduziu que não há mecanismos além das determinações legais, lembrando que no caso das estatísticas, nem sempre o menor preço vence pelo notório saber da empresa vencedora, fato este em pleno acordo com a legislação de licitações.

O último dos respondentes informou que com as recentes denúncias, e o posicionamento do principal patrocinador ante as mesmas que os patrocinadores devem estar amarrando melhores cláusulas contratuais que intensifiquem a transparência e que a prestação de contas seja a melhor possível. Nesse sentido, segue o entendimento unânime dos respondentes que a CBV não utilizou nenhum critério relacionado ao processo de Accountability, o que acontece apenas é uma grande intensificação das divulgações no site da instituição.

Sobre o fato do relatório de administração da entidade possuir informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa, e à elaboração/publicação dos demonstrativos financeiros dentro dos prazos legais, nossos entrevistados foram unânimes ao aduzirem que sim. Foi mencionada a reestruturação da ouvidoria da entidade que ganhou um papel relevante no contato da organização com o público que tende a fortalecer a transparência e melhorar a visão dos administradores da CBV. Foi lembrada também a missão da organização que reforça as práticas de governança. Todavia, tais práticas ainda não estão divulgadas no site da organização.

Em se tratando de pareceres de auditores independentes, os respondentes foram unânimes, ao concordar que os mesmos ocorrem e se lembram da empresa Price Water House como responsável pelos mesmos. Após as denúncias, a FGV foi contratada para elaborar um planejamento de gestão profissional dentro da organização.

Sobre as formas usadas pela CBV para disponibilizar as informações referentes às despesas e receitas, os entrevistados responderam que o site da confederação é uma enorme ferramenta.

Há entrega de balancetes ao patrocinador principal, sendo que as federações têm acesso a isso mensalmente e ao final do ano há publicação do balanço em jornais de grande circulação, além de ficar disponível sempre no site.

Houve relato também da nota oficial que é um documento interno que todo gestor assina a notícia que será enviada a todos os Stakeholders. Foi mais uma vez lembrada as unidades de negócio da entidade onde cada uma delas tem seu orçamento próprio, com divulgação e prestação de contas individualizada.

Os Stakeholders podem enviar sugestões/críticas à gestão da CBV por meio do “fale conosco”, “por escrito” ou a “ouvidoria” sendo que está última tem um prazo interno de resposta, onde sempre se busca a resposta com a área fim daquela informação.

Um dos respondentes lembra que os canais disponibilizados eram mais utilizados para saber tabela de jogos, como contatar atletas, ou seja, o torcedor não estaria maduro o suficiente para estar atento a prestação de contas de uma instituição esportiva.

Outro respondente concluiu não saber se existe um departamento específico para atendimento de Stakeholders, sendo quem o pessoal responsável pelas redes sociais os responsáveis por esse retorno, porém nada que receba críticas e as transforme em ações visando a melhoria na gestão da CBV.

Sobre a divulgação do regimento interno, das demonstrações contábeis, do estatuto, do estatuto do torcedor, do código de ética e de conduta disponíveis no website da CBV, os respondentes não chegaram à um consenso alguns entendem que tudo está disponível, e outros entendem que não.

Por outro lado, sobre a divulgação do site da organização em outro idioma, também não houve consenso, sendo que parte dos respondentes entendem essa importância. Porém, alguns mencionaram que site tem a língua inglesa, fato este que não é real.

Cumprе ressaltar que com a globalização mundial uma plataforma para outras línguas, como o espanhol, italiano, inglês, japonês e russo que são mercados que crescem muito, seria de extrema importância para o site da CBV.

Por outro lado, há o entendimento que o site é extremamente grande, com muitas abas, o que conseqüentemente causa um custo desnecessário para se fazer essa tradução pois na visão da organização os Stakeholders e o público são brasileiros.

Enfim traduzir o site para outro idioma daria ciência para um público externo que não é responsabilidade da CBV, que não é um organismo internacional como é o COB – Comitê Olímpico Brasileiro e outras instituições com interface com o exterior.

No caso da CBV que só deve satisfação à FIVB – Federação Internacional de Voleibol e por meio de comunicação interna.

No que diz respeito a relação entre as receitas recebidas e o nível de prestação de contas da entidade, três respondentes entenderam que assim como afeta a idoneidade pública, ter todas as certidões negativas, como exige a lei, uma vez que, credibilidade é uma coisa que se conquista ao longo do tempo com as atitudes, procedimentos as empresas investidoras analisam esse tipo de situação, e decidem investir ou não naquele seguimento, logo, ter um histórico de prestação de contas bem feito é um bom cartão de visitas para um investidor fazer um aporte em qualquer entidade. Por outro lado, outros dois respondentes vêem a prestação de contas como algo interno, que não vai afetar o recebimento de receitas.

O que conta é um produto vitorioso, não importando como se dá sua prestação de contas, ressalvado as verbas de repasse público que ocorrem de acordo com o desempenho mundial da modalidade, o que não justifica então a afirmação feita nessa questão.

Cumprе consignar, que o site da CBV, durante todo o processo de elaboração deste trabalho não teve grandes alterações. Muitas abas ainda estão sem informações e em construção. Mostrando que a organização mostra ineficiência divulgação das informações, deixando a desejar na prestação de contas.

Em se tratando de auditorias independentes, apesar de mencionadas pelos entrevistados, disponível para consulta está apenas uma de 2014 elaborada pela BDO, que não foi mencionada nas entrevistas. Quanto à esta auditoria, a mesma é genérica sem entrar em detalhes, aprovando as contas, sem maiores justificativas.

Nesse sentido lembramos que após a ESPN - Entertainment and Sports Programming Network do Brasil ter iniciado a publicação de reportagens com denúncias sobre a gestão na CBV, primordialmente no que tange aos recursos oriundos dos contratos de patrocínio com o Banco do Brasil S.A, a Controladoria Geral da União (CGU), realizou auditoria na gestão dos contratos de patrocínios assinados entre as instituições.

A auditoria da Controladoria Geral da União (CGU) no Banco do Brasil teve como alvo os controles internos existentes no processo de concessão e acompanhamento dos patrocínios com a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). Nesse sentido, tendo como principais recomendações o estabelecimento nos contratos de patrocínios com a Entidade, da obrigação em regulamentar suas contratações, estabelecendo padrões de governança.

Por sua vez, a auditoria da CGU na CBV teve como foco a contratação de empresas prestadoras de serviços para Entidade com pessoas ligadas à organização, direta ou indiretamente. Portanto, depreende-se que os testes de auditoria executados se basearam nas demonstrações contábeis e patrimoniais da CBV entre o período de 2010 a 2013, logo, as demonstrações contábeis da Entidade, foram preparadas no pressuposto da idoneidade da Administração e não incluem quaisquer ajustes nas contas patrimoniais que poderiam ser requeridas caso as medidas solicitadas pela CGU não sejam implementadas. Por fim, percebemos mudanças na instituição com o escopo de responder às denúncias que a instituição recebeu.

As mudanças foram relevantes, porém passados mais de um ano das denúncias as mesmas não estão concluídas, ou seja, com o esfriamento das denúncias, mais uma vez no esporte Brasileiro a ânsia por mudanças diminuiu, sendo que apenas as exigências do principal patrocinador foram cumpridas para que a verba do patrocinador não fosse perdida.

Por fim, sobre informações complementares no que tange a prestação de contas no esporte os respondentes aduziram que trabalha-se muito para se conquistar, recurso é muito difícil a CBV não começou agora com isso, tem 30 anos de estrada onde aconteceu essa revolução, foi muito difícil de ser conquistada, muita gente ficou pelo meio do caminho, não usufruiu do que se conquistou, mas contribuiu lá atrás, então é um processo a gente está “engatinhando” ainda falando do esporte de uma maneira geral, porque aqui no Brasil a cultura esportiva brasileira é extremamente pobre, monocultura do futebol que só se fala dessa modalidade, mas ao mesmo tempo se fala de futebol mas não se estuda e não se investe no futebol também como se deveria, haja visto os últimos resultados que são recorrentes, problemas, e vai olhar a base, como é

feita a base, quando se tem derrota, se preocupa com a base, quando se tem vitória está tudo bem na base, não necessariamente.

Então de uma maneira geral a gente precisa evoluir muito ainda para chegar num patamar razoável. E quem trabalha em escola vivencia na prática as dificuldades em que as escolas não fomentam, não investem, a imensa maioria das escolas não tem estruturas, não tem a quadra, não tem o ginásio, nem a piscina, porque isso custa dinheiro, conseqüentemente o cara não gasta com aquele terreno para fazer uma instalação esportiva, aí faz a educação física na sala de aula, aí o garoto chega até a universidade, e a universidade muito menos investe no esporte, o negócio é cachaça, é outras coisas e o esporte vai ficando pelo meio do caminho, então o Brasil está na contramão da história com relação a isso, a recente pesquisa publicada pelo ministério do esporte está dizendo que segundo o respondente um do voleibol "46% do público brasileiro, da população brasileira é sedentária", o cara não levanta nem o mínimo para fazer atividade física, é necessário ter uma boa saúde, nem estamos falando de esporte, estamos falando de atividade física, então o contexto é muito mais complexo, no esporte especializado, no esporte de alto nível se gasta muito para suprir falhas da nossa infraestrutura, coisa que se o Estado estivesse presente de uma forma mais consistente, talvez a gente não precisasse gastar tanto, se as instalações fossem bem cuidadas, se tivessem pessoas zelando por essas instalações e colocando gente dentro dessas instalações para praticar, certamente a gente não teria tanto problema.

Então, ainda segundo o respondente 1 do voleibol "estamos muito no início, e certamente eu não vou ver, na minha geração não vai ver a solução para a grande parte dos problemas brasileiros, mas a gente está trabalhando para construir e pavimentar esse caminho, vamos ver se vai dar certo".

O Trabalho desenvolvido pelas grandes entidades esportivas brasileiras (COB, CBF, CBV, CBHD, CBB, CBDA, etc.) é fundamental para o ganho de credibilidade e confiança no mercado esportivo. É uma escada que é galgada com muito sacrifício, de muitas pessoas, que às vezes, nem chegam a usufruir do resultado da sua dedicação. Um processo lento de pequenas vitórias e derrotas, assim como é o esporte. Ganhamos uma lei de incentivo ao esporte, é uma vitória.

Porém por pressão da cultura, nosso percentual de captação é menor, conquistamos o direito de sediarmos a copa do mundo e as olimpíadas é uma vitória. Porém os eventos não trarão grandes mudanças estruturais no futebol ou nas outras modalidades esportivas. Conquistamos bons patrocinadores.

É uma vitória. Mas são na grande maioria estatais. A mentalidade do empresariado brasileiro frente ao investimento nas bases do esporte continua o mesmo. Muito ainda há por fazer, o esporte como ferramenta de engajamento social, educação, disseminação da disciplina, da perseverança e da força de vontade. O esporte tem que fazer partir da vida cotidiana de qualquer sociedade, como fator modificador da saúde, educação e da cultura.

Outro respondente aduziu que a prestação de contas sempre e uma empresa ela fica ali, não fica tão escancarada assim como deveria, fica no cantinho, na própria CBV tem uma área lá no site que só vai achar quem realmente for procurar e procurar bem, então eu acho que deveria ser mais transparente, deveria colocar mesmo, disponibilizar, colocar uma notícia lá: “olha, disponibilizado o balancete da CBV”, para tentar ter essa transparência também, para não gerar nenhuma dúvida, nenhum tipo de dúvida mesmo em relação a gestão, em relação essa transparência tem que ser sempre acho que em primeiro lugar para não colocar em cheque a idoneidade dos gestores nem da instituição, quem tem a perder não é só a instituição o próprio esporte como o voleibol, no caso que nós estamos falando, os atletas tendem a perder se for machada a credibilidade e a imagem da instituição, então essa divulgação de informações relativas a patrimônio a operações financeiras acho que tem que ficar muito mais claro do que é hoje. Por fim, outro respondente lembrou de uma nova licitação na CBV hoje, que está sendo contratada uma empresa para mudar todo o layout da CBV, então a empresa que ganhar e tiver a melhor proposta, e tiver o melhor layout escolhido vai assumir o site, visual, hospedagem de documentos, etc.

4.3 CBV X CBRU

Realizada a análise individual de cada uma das organizações estudadas, o estudo da relação entre elas deu uma maior força aos resultados encontrados. Para se fazer a análise dos dois casos estudados, este estudo, como já foi dito anteriormente se baseou no trabalho de Miles & Huberman, (1994). Inicialmente foi realizada uma análise intra-casos e inter-casos, onde em primeiro lugar, será realizada uma análise individual de cada caso (intra-casos) e depois uma análise comparando os casos uns com os outros, afim de otimizar a análise dos resultados.

Fazendo uma análise comparativa das duas instituições analisadas nesse estudo, alguns aspectos relevantes merecem ser destacados, tais como a unanimidade entre os entrevistados destaca sobre a relevância da Governança Corporativa para o esporte, ressaltando, a necessidade de uma melhor estrutura nas organizações com um maior destaque à formação do gestor esportivo que precisa ser capacitado sobre o assunto para que possa colocá-lo em prática.

Cumprе ressaltar a necessidade de profissionalização, onde as pessoas que se dedicam ao esporte possam fazê-lo sem precisar se dedicar a outras atividades. Todavia, algumas entidades, como as analisadas, são ilhas de excelência em relação das demais, por terem alguns dos instrumentos considerados como ideais e que não são encontrados na maioria das organizações esportivas brasileiras, um tanto quanto amadoras, conforme dito pelo respondente 1 do voleibol.

Sobre fiscalização de contas no esporte, percebe-se que os entrevistados de ambas as instituições sentem carência de um órgão regulador do assunto, uma vez que as próprias entidades é quem fazem as suas prestações por meio de órgãos internos que são obrigatórios por exigência legal. Cabe a esses órgãos fiscalizar as contas e as atividades da entidade.

Ocorre também em à assembleia geral, a cada ano, aprovar as contas da entidade. São esses organismos que fazem a fiscalização interna, quanto à fiscalização externa, essa ocorre apenas com o uso de verbas públicas, com a entrada de órgãos

governamentais de fiscalização tais como a CGU e o TCU. Por fim, temos que algumas entidades contratam auditorias independentes para validar suas contas.

Os profissionais da Gestão do Esporte segundo os respondentes das instituições podem contribuir para a qualidade e transparência das informações no esporte com a abertura das contas da instituição, abrindo as mesmas à novas oportunidades com conhecimentos trazidos pela academia possibilitando assim o incremento intelectual nas mesmas.

Outro aspecto fundamental trazido pelos respondentes é a necessidade de haver mais dignidade pelos gestores das organizações, com um maior comprometimento dos mesmos para com as suas instituições pois com tudo isso os mesmos terão a combinação de técnicas gerenciais e flexibilidade empresarial.

Pensando nas formas de prestação de contas das organizações esportivas que a leis estabelecem os nossos respondentes aduziram sobre a sua relevância, com o intuito de evitar erros, principalmente quando são investidas verbas públicas no esporte. Todavia a lei não traz exigências quando são discutidas as verbas privadas no esporte. Houve menção também à necessidade de uma revisão da legislação uma vez que as leis foram feitas voltadas para o futebol, deixando os demais esportes com uma grande lacuna legal. Nesse sentido lembramos da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor.

Ao pensarmos nas possíveis falhas estruturais no governo em todas as suas esferas no que tange à prestação de contas os entrevistados apontaram que elas existem e a mais robusta das falhas é a ausência de profissionais dedicados exclusivamente a essa função para que seja possível ocorrer uma melhora nas políticas públicas para o esporte o que juntada ao dito anteriormente também necessita de uma maior regulamentação.

As instituições estudadas fomentam a transparência e a prestação de contas com a divulgação dos seus balanços, dentro dos prazos estipulados legalmente, por meio de auditorias independentes, cumpre a ressalva feita que “o papel aceita tudo”, nos lembrando mais uma vez do caráter dos gestores que comandam as organizações. No que tange a discussão acerca da prestação de contas, vimos que ela sempre está presente

nas reuniões ao longo do ano, nas assembleias gerais, onde aprimoramentos são possíveis.

Sobre os mecanismos de prestação de contas nas entidades, no que tange à CBV e à CBRu temos que elas não utilizaram nenhum critério específico, relacionado ao processo de Accountability, tem-se apenas uma grande intensificação das divulgações nos sites das instituições. Merece destaque a CBV que após denúncias por mau uso de verbas públicas assumiu um compromisso maior com seu principal patrocinador o Banco do Brasil que fez exigências pela aceleração e um aprimoramento cada vez maior da transparência no voleibol, ato contínuo, a organização tomou diversas ações no intuito de implementar a Governança na CBV. Tais como a criação do comitê gestor, a divulgação de todos os contratos e a adoção de mais transparência nas ações de gestão da instituição. Todavia essas ações não se tratam de inovações, segundo os respondentes.

Sobre o relatório de administração de ambas as organizações estudadas possuir informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa e à elaboração/publicação dos demonstrativos financeiros dentro dos prazos legais, os respondentes aduziram que sim, ou seja, na teoria as organizações tem o que foi questionado, todavia não há divulgação em nenhum lugar sobre a implementação de práticas de governança corporativa mostrando uma lacuna entre o que se diz e o que se faz, como já foi dito pelo respondente 4 do voleibol “o papel aceita tudo”.

Segundo nossos respondentes, ambas as instituições usam jornais e o website para disponibilização das informações referentes à receitas e despesas. No caso da CBV ainda há a entrega de balancetes ao patrocinador principal e às federações estaduais disponibilizados eletronicamente às instituições. Vale ressaltar que esse patrocinador é público, fato esse que exige um cuidado ainda maior da verba por ele dispendida. Nessa organização ainda há a nota técnica que é um documento interno que todo gestor que deseje usa para dar informações aos Stakeholders.

Sobre Stakeholders enviarem sugestões/críticas, tanto a CBRu quanto a CBV disponibilizam canais eletrônicos de contato para recebimento das mesmas. Todavia nenhuma das organizações apresentou mecanismos claros e diretos de análise de

sugestões, lembrando que não há um prazo estipulado para resposta, nem uma obrigatoriedade de fazê-la, logo, temos claramente uma falta de transparência nessas instituições.

Ambas as instituições utilizam o website para divulgação de Regimento Interno, Demonstrações Contábeis, Estatuto da Instituição, Estatuto do Torcedor, Código de Ética, com a ressalva de nem tudo estar divulgado, e nem todos esses códigos estarem lá disponibilizados. Todavia, não há divulgação da periodicidade de atualizações. Logo, percebe-se falta de transparência das instituições ao não terem amplamente divulgado o mínimo das informações relevantes legalmente a seu meio de atuação.

Transparência, tomando-se como referência os países desenvolvidos como Estados Unidos, Rússia, Inglaterra, etc., é outro grande problema para as organizações estudadas, a CBV claramente não tem interesse em divulgar seu site em outras línguas, apesar de seus Stakeholders Externos entenderem essa relevância. A CBRu, entende essa importância, ressaltando que seu site em informações em Inglês e Espanhol, todavia ao verificar essas informações percebe-se que são insuficientes e não possibilitam à Stakeholders internacionais obterem informações claras e diretas sobre cada uma das organizações.

Pensando na relação entre nível de prestação de contas e a quantidade de receitas recebidas de uma entidade, a CBRu segue os entendimentos internacionais ressaltando inclusive o prêmio que a entidade recebeu pelo nível de governança implantado (Sou do Esporte; Inspire Sport Business, 2015) que a torna um diferencial nas demais organizações sendo que ela tem como objetivo continuar focada nos princípios da governança corporativa.

A CBV, por sua vez, está dividida, alguns pensam que o que importa são os resultados obtidos na quadra para o maior recebimento de receitas e outros pensam que sim, a transparência é relevante para um maior recebimento de receitas.

Analisando os websites das organizações, percebe-se que ambos carecem de informações, com muitas áreas ainda em construção. Alguns links de documentos estão fora do ar como os contratos recentemente assinados. Ambos são bem estruturados,

com espaços designados para cada área, todavia ainda falta transparência para que o mesmo fique mais fácil de ser compreendido.

Por fim, os respondentes da CBRu aduziram ver a importância da transparência e do Accountability no esporte como forma de garantir a sustentabilidade financeira das organizações esportivas, como forma de um maior reconhecimento dos patrocinadores.

Os respondentes da CBV, por sua vez, afirmam ter um longo caminho a percorrer uma vez que é necessária uma mudança na política esportiva brasileira com implementação de práticas de governança para que o esporte possa evoluir como um todo, com menos verba do estado investida e um maior aproveitamento de verbas privadas para o esporte, ou seja, uma troca do patrocínio público pelo privado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando a prática do Accountability em organizações esportivas sob a ótica do engajamento dos Stakeholders podemos perceber, por meio das organizações aqui estudadas, CBV e CBRu, que no Brasil estamos distantes do que é aplicado nos centros esportivos mais desenvolvidos, uma vez que não existem mecanismos definidos claros sobre o tema no Brasil, como podemos ver na obra de Grant & Keohane, (2005) que norteia esse estudo.

O que encontramos nas instituições estudadas, foram características de mecanismos de prestação de contas preconizados por O'Donnel, (1998), ou seja, o Accountability horizontal com instituições preocupadas apenas com controles formais e institucionalizados de atuação, a saber, tanto a CBV quanto a CBRu apenas se preocupam em divulgar os dados que são exigidos por lei. Na CBRu, temos a divulgação dos balancetes, atas de reuniões e demais documentos.

Na CBV, por sua vez temos a divulgação dos balancetes, em um website com diversas lacunas a serem preenchidas, como já foi dito anteriormente uma vez que alguns mecanismos de transparência como a divulgação de contratos, ainda não está disponível na íntegra. Nesse sentido, não pudemos depreender nenhuma divulgação, ou caráter além dos determinados em lei.

Ambas as instituições, como já apresentado anteriormente, nos mostram que quando se trata de verbas públicas, a prestação de contas é mais efetiva, todavia as organizações estudadas carecem de agentes capacitados para fazê-lo.

Isto posto, nos vemos junto a restrição já apontada por O'Donnel, (1998) a saber, para que esse tipo de prestação de contas seja efetiva, se faz mister, a presença de agências públicas, que possuam competência, autonomia, capacidade para fazê-lo.

Logo, como foi mencionado por alguns dos entrevistados de ambas as instituições, o Ministério do Esporte, deixa a desejar na adequação à gestão do esporte nacional, uma vez que seus próprios gestores não são muito familiarizados com o assunto apresentado nesta dissertação.

Segundo Grant & Keohane, (2005) e seus sete tipos de mecanismos de Accountability percebemos as maiores discrepâncias entre o que é praticado no exterior e o que se faz nas organizações estudadas, haja vista que nas instituições estudadas, não há características de mecanismos avançados de Accountability que analisaremos a seguir.

Pensando no Accountability Hierárquico, proposto pelos já mencionados autores, temos aquele onde o poder que os superiores têm sobre os subordinados dentro de uma organização está claramente definido (Dainelli, Manetti, & Sibilio, 2013), ou seja, como se dá as burocracias internas da organização.

Pelo que vimos dos dados analisados, ela existe ao menos de forma indireta, tanto na CBV quanto na CBRu. Todavia, não foram apresentados os mecanismos de seu funcionamento, nem pelas entrevistas, nem pelos documentos analisados no website das instituições.

Uma vez que os Stakeholders entrevistados relataram que quando fazem a prestação de contas a seus superiores à mesma é rígida e segue determinações, que não estão divulgadas (Andrade & Silveira, 2015).

Portanto esse tipo de Accountability não ocorre de forma direta nas organizações estudadas, eis que a hierarquização, apesar de estar definida nas instituições, conforme relatado pelos entrevistados, não está divulgada, e não há documentos disponíveis que deixem essa informação disponível para que possamos conhecer a hierarquia nessas organizações.

O Accountability de Supervisão, por sua vez refere-se às relações entre as organizações (Mohamad, Rahman, Usman, & Tawil, 2015) onde uma organização atua como mandante em relação a agentes especificados, ou seja, ao controle que é exercido pelos órgãos dentro da instituição (Moloney, 2011).

Foram citadas nas entrevistas a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal das mesmas como organismos com poderes de análise das contas. Tal fiscalização ocorre, com a periodicidade estipulada legalmente. Porém, esse tipo de prestação de contas também carece de mais informações uma vez que nem todas as atas de reunião desses

órgãos estavam disponíveis não sendo possível realizar essa análise em sua integralidade. Esse tipo de Accountability está presente em ambas as instituições. Na CBRu e forma clara e direta pois temos uma ampla divulgação de documentos relacionados. Na CBV, por sua vez, os mesmos também existem, porém, os documentos não são todos disponibilizados, deixando a desejar nesse quesito a organização.

Accountability fiscal diz respeito à mecanismos sobre o controle de financiamentos, através dos quais as agências de financiamento podem exigir relatórios (Helpap, 2015). Tal espécie, como pudemos depreender ocorrer apenas quando temos verbas públicas envolvidas, porém tais divulgações são feitas apenas aos órgãos fiscalizadores estatais (Thornton & Thornton, 2013).

As instituições não se preocupam em divulgar esses dados ao público comum. Ressalva deve ser feita à CBV no caso do banco do Brasil, onde irregularidades em contratos se tornaram públicas fazendo com que uma satisfação fosse dada a comunidade em geral. Cumpre ressaltar que quando se trata de investimento privado, não há um controle expresso sobre os mesmos. Nesse quesito ambas as organizações deixam a desejar, sendo esse um aspecto que tem muito a evoluir, eis que o Accountability Fiscal não está claramente definido em nenhuma das instituições.

Outra forma de Accountability estudada é o legal que se refere à exigência das instituições em respeitar as regras formais (Solomou, 2014) e estarem preparadas para justificar suas ações nesses termos nas esferas que se fizerem necessárias (Billings & Cassimatis, 2013). Essa forma de prestação de contas é seguida à risca pelas instituições que publicam pareceres conforme os prazos legais, buscam seguir à risca as determinações do Estatuto do Torcedor, por exemplo, como pudemos depreender das entrevistas. Porém, essa modalidade também necessita de uma divulgação mais clara e direta com um acesso maior aos interessados.

No que diz respeito ao Accountability de Mercado, temos a forma em que o mercado enxerga a instituição (De Búrca, Keohane, & Sabel, 2014), ou seja, lembramos, que os consumidores podem se recusar a comprar produtos a partir de empresas com reputações ruins para leis trabalhistas ou de outras práticas (Murtaza, 2012). Nesse caso começam os maiores problemas identificados por esse estudo, uma

vez que as entidades estudadas não apresentaram formas claras e definidas de comunicação com o mercado (stakeholders).

Mas não é só, o negócio esporte precisa se profissionalizar, como foi percebido quase que por unanimidade entre os entrevistados e em tendo isso ocorrido, o mercado estará mais atento. Nesse quesito, percebe-se que a CBRu se preocupa com a sua imagem no mercado, e toma cuidado com a sua marca. A CBV, por sua vez, após as denúncias recebidas passou a se preocupar com o tema.

Logo, esse também é um aspecto que tem muito a ser melhorado nas instituições, que não se preocupam abertamente com o assunto, podendo criar regras para atendê-lo e deixar o Accountability de mercado claro, direto e objetivo, possibilitando assim uma melhora na organização como um todo.

Relevante tópico também é o Accountability pelos pares que surge como o resultado de avaliação mútua das organizações, através de entidades semelhantes (Forck, 2011). Nesse aspecto, algumas considerações merecem ser tecidas. Em termos de organizações nacionais parcialmente as entidades conseguem verificar a prestação de contas umas das outras, todavia não há um padrão de divulgação.

Como por exemplo a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) que apenas em fevereiro de 2016 divulgou seu estatuto. No que tange a confederações internacionais é ainda pior, uma vez que as entidades estudadas não divulgam informações em outros idiomas. Vale ressaltar a CBV que se intitula referência mundial na gestão do voleibol e não se preocupa e traduzir seu website sequer para o inglês.

Lacuna esta percebida pelos stakeholders e não colocada em prática pela instituição. É preciso que o mercado de investidores evolua e estabeleça normas de investimento para moralizar o esporte (Rasche, de Bakker, A., & Moon, 2013).

Sobre o Accountability pelos pares, as entrevistas não nos mostraram avanços nessa ceara, ou seja, cada entidade não se preocupa com seus pares, diferentemente do proposto por (Grant & Keohane, 2005), uma vez que, as entidades devem permitir que as entidades semelhantes possam aprender com os erros uns dos outros além de poder ganhar com os modelos de conquistas alheias.

O último dos critérios esperados é o Accountability de reputação que tem seu foco na reputação dos gestores esportivos. Está diretamente ligado a todos os demais, pois diz respeito há nada menos que a reputação dos envolvidos nas entidades (Anastasia, 2014).

Os entrevistados mencionaram muito esse aspecto, relatando a necessidade de capacitação dos gestores, e uma limpeza ética, que anda muito pobre no que diz respeito ao esporte nacional, haja vista as denúncias na CBV que não derrubaram um único dirigente envolvido.

Mas não é só isso, se faz necessário que todos os envolvidos, direta ou indiretamente com o esporte passem a aplicar ética na gestão das entidades (Steffek, 2010), para que o espetáculo possa florescer.

Logo, analisados os aspectos propostos por (Grant & Keohane, 2005) em comparação com os dados obtidos no presente estudo percebemos um Accountability embrionário nas organizações estudadas eis que tanto a CBV quanto a CBRu se preocupam em cumprir requisitos legais sobre o assunto, porém o Accountability é muito mais que o cumprimento de requisitos legais e ambas as entidades estudadas carecem de mecanismos para a melhor aplicação desse instituto, que se aplicados tendem a ajudar na evolução do esporte.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tudo aqui discorrido, percebemos que 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.

A maior parte da literatura em Accountability segundo (Costa, Ramus, & Andreus, 2011) salienta a dimensão relacional do processo de prestação de contas e a importância dos sistemas que são capazes de responder a alegações de múltiplos Stakeholders e avaliar não só a sustentabilidade financeira, mas também a criação de valor social de longo prazo em desenvolvimento, através da adoção de estratégias de diálogo e engajamento das partes interessadas. Nesse sentido, fica ressaltada a importância do engajamento dos Stakeholders e o diálogo, a fim de limitar a pressão pelo Accountability dos financiadores e favorecer dando legitimidade a avaliação positiva dos agentes

Logo, percebemos no cenário esportivo brasileiro um sinal de alerta especialmente no que diz respeito a forma de condução e gestão das entidades de administração do esporte no país. Esse sinal é extremamente relevante 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 entidades.

Portanto, quando se analisa e compara os resultados de Accountability das instituições com as verbas recebidas de diversas entidades irmãs no mundo, percebe-se como já foi dito anteriormente que há uma forte correlação entre estes dois fatores. Quer isto dizer que há uma tendência de melhor performance nas modalidades cujas entidades possuem melhores práticas de Accountability.

Cabe destaque à CBRu pelo fato de a sua Assembleia Geral ser aberta ao público e a imprensa. Quando pensamos em boas práticas de Accountability, não basta cumprir a lei. É preciso ampliar o acesso a informação e forma clara e fácil para que se permita o conhecimento sobre os procedimentos internos mais relevantes de cada organização.

A CBV, que passou por problemas recentes justamente em relação ao Accountability, apresentou, neste trabalho, 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, que chegou a fazer uma espécie de “ajustamento de conduta” junto à CBV. Cabendo ressaltar apenas o fato de dificultar o acesso de alguns documentos em seu site oficial.

A CBV, apesar de ter divulgados indicadores financeiros e apresentado um código de conduta, mostrou não ter muitos critérios relacionados ao relacionamento com os stakeholders e também definições mais claras sobre mecanismos de combate à corrupção. Ressalta-se que as mudanças ocorreram em relação a demandas externas. Ambas as instituições não mostraram forte preocupações com práticas voltadas para dar respostas a seus stakeholders, especialmente a sociedade.

A CBRu merece destaque pelo fato de 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 Accountability, um conselho consultivo igualmente com características adequadas e também algumas diretrizes sobre a remuneração de gestores.

Portanto, no referencial teórico desta dissertação, pudemos entender a complexidade e amplitude do tema objeto desta dissertação. Vimos o Accountability, Vertical e Horizontal de O'Donnell, sua evolução para o conceito de Schedler que não se interessa nas classificações de Accountability, chegando ao conceito de Mainwarning que o classifica como Intraestado e chegando ao modelo que adotamos para o parâmetro para este trabalho que são as 7 classificações de Accountability definida por Grant e Keohane, ou seja, o Accountability Hierárquico, de Supervisão, Fiscal, Legal, de Mercado, dos Pares e de Reputação Pública.

As entrevistas e a análise de dados/documentos nos mostraram como se dá o Accountability em organizações esportivas por meio do estudo na CBV e na CBRu, onde pudemos perceber que inexistem estruturas prontas para a prestação de contas em organizações esportivas brasileiras. As entidades estudadas não se mostraram

interessadas em aprimorar esse caminho, mantendo estruturas arcaicas e preocupadas apenas em fazer o mínimo com respostas dadas apenas para o cumprimento de exigências legais.

Cumpramos ressaltar também que as estruturas arcaicas apresentadas pelas organizações não auxiliam na gestão das organizações e também no engajamento com stakeholders, uma vez que ficou claramente definido neste trabalho a falta de comunicação dentro das organizações, uma vez que vários respondentes deram respostas diversas para questões semelhantes, e também as inúmeras dificuldades que os Stakeholders tem para se engajar com as organizações com canais arcaicos para contato e problemas nas traduções para possibilitar o engajamento de stakeholders internacionais e entidades semelhantes de outros países.

No que tange à eventuais falhas relativas ao Accountability em organizações esportivas percebemos que as estruturas são deficitárias se comparadas ao padrão adotado como ideal. Porém atendem à quase inexistente política esportiva nacional. Logo, seria ideal que os sete mecanismos estivessem claramente definidos nas organizações, além de como foi percebido pelos nossos respondentes seria essencial uma evolução na capacitação dos gestores e um maior conhecimento destes no que tange à ética.

Pensando em diretrizes para o Accountability em Organizações Esportivas, a primeira e essencial para quaisquer organizações é a capacitação adequada de seus gestores, ou seja, é relevante que os mesmos saibam da importância e relevância do assunto, para a evolução da organização.

Um segundo aspecto a ser considerado é a existência dos mecanismos de Accountability, aqui sugeridos como ideias para uma organização esportiva, uma vez que seguindo esses padrões internacionais, claramente as instituições terão mais oportunidades de terem um maior aporte financeiro.

A terceira e não menos relevante diretriz, para o Accountability em organizações esportivas, é implementação de um código de ética na organização uma vez que esse, segundo os dados dessa dissertação é um aspecto faltante nas organizações no Brasil. Por fim, a quarta e última diretriz, é um amplo e completo

programa de engajamento aos stakeholders, respeitando leis e divulgando completamente informações sobre a organização, para que todos possam ter informações relevantes sobre a instituição.

Sugerir um manual de melhores práticas de Accountability para ser adotado por organizações esportivas, está diretamente ligado aos sete mecanismos propostos por (Grant & Keohane, 2005), ou seja, a instituição que desejar adotar melhores práticas de Accountability deverão delimitar claramente o: 1- Accountability hierárquico; 2- Accountability de supervisão; 3- Accountability fiscal; 4- Accountability legal; 5- Accountability de mercado; 6- Accountability de pares; e 7- Accountability de reputação pública.

Logo cada um desses mecanismos deve estar disposto expressamente no estatuto, ou em normas internas, da organização, para que quando colocado em prática o mesmo possa ajudar na evolução da instituição. Mas não é só, somado à adoção desses mecanismos a capacitação dos gestores é primordial para que esse manual possa ser colocado em prática.

Portanto, esse estudo é inovador ao estudar mecanismos de Accountability em organizações esportivas, estudando duas das mais relevantes organizações no Brasil. Percebeu-se que no Brasil as organizações têm um longo caminho a percorrer, uma vez que, não tem mecanismos definidos de Accountability, e demonstram apenas se preocupar com os mesmos apenas quando cobradas publicamente.

Mas não é só, se faz mister também a melhor capacitação dos gestores das organizações para entender que, em aplicando os conceitos de Accountability, a organização, conforme comprovado pela academia, deverá evoluir e receber mais investimentos para o crescimento da instituição.

Como limitação, esse estudo, tem o fato de ter estudado apenas duas organizações esportivas Brasileiras e nenhuma relacionada ao Futebol que é, sabidamente, o principal esporte Brasileiro, e conseqüentemente o que movimenta maiores quantidades financeiras. Devemos frisar também a necessidade de investigar sabidamente organizações menores que não tem as mesmas quantidades de verbas que as organizações estudadas e conseqüentemente podem estar fora do padrão das

estudadas nesse trabalho. Portanto, para futuros estudos, tem-se claramente a necessidade de um estudo pormenorizado com mais organizações esportivas atendendo às limitações deste estudo ou ainda organizações internacionais para que o estudo fique mais robusto e sem dúvidas.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, L. F., & Loureiro, M. R. (2005). Finanças públicas, democracia e accountability. Em C. Biderman, & P. Arvate, *Economia do Setor Público no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 731-757.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of Stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 507-525.
- Alvad, C. A., & Bang, S. (2012). *Public pressure is needed to continue reform process in FIFA*. Acesso em 05 de Abril de 2015, disponível em Play The Game: <http://www.playthegame.org/news/detailed/publicpressure-is-needed-to-continue-reform-process-in-fifa-5463.html>
- Anastasia, O. (2014). International Development Cooperation in the field of corporate social responsibility institutionalisation. *International Journal of Arts & Sciences*, 259-264.
- Andrade, A., & Rosseti, J. P. (2004). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, J. C., & Silveira, O. P. (2015). The role of the private sector in global climate and energy governance. *Journal of Business Ethics*, 375-387.
- Andrade, M. M. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. São Paulo: Atlas.
- Babic, V. (2003). Corporate governance problems in transition economies. *Social Science Research Seminar*. Winstom-Salem: Wake Forrest University.
- Baertlein, L. (2011). *RPT-FIFA sponsors talk tough, action another thing*. (France, Ed.) Acesso em 05 de Abril de 2015, disponível em Reuters: <http://fr.reuters.com/article/idUKN3110911520110601>
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews is enough?: Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research. *National Centre for Research Method*, 1-42.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beuren, L. M. (2006). *Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas.
- Bhimani, A., & Soonawalla, K. (2005). For conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 165-174.

- Billings, P., & Cassimatis, A. E. (2013). Twenty-one years of the judicial review act 1991: Enhancing access to justice and promoting legal accountability? *University of Queensland Law Journal*, 65-101.
- Boesso, G., & Kumar, K. (2007). Drivers of corporate voluntary disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 269-296.
- Bradley, S. (2012). *FIFA reforms face resistance and huge support*. Acesso em 05 de Abril de 2015, disponível em Swissinfo.ch: http://www.swissinfo.ch/eng/football-scandals_fifa-reforms-face-resistance---and-huge-support/34067104
- Brandsma, G. J., & Schillemans, T. (2013). The Accountability Cube: measuring Accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 953-975.
- Brown, M. S. (2004). *The ratings game: corporate governance ratings and why you should care*. (G. W. Page, Ed.) Acesso em 03 de Abril de 2015, disponível em Global Corporate Governance Guide 2004: http://www.globalcorporategovernance.com/n_namericas/080_093.htm
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 154-170.
- Burguer, S., & Goslin, A. (2005). Best practice governance principles in sports industry: an overview. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 1-13.
- Cadbury, A. (1999). The future of Governance: The Rules of The Game. *Journal of General Management*, 1-14.
- Campbell, D., Moore, G., & Shrives, P. (2006). Cross-sectional effects in community disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 96-114.
- Cardoso, M. V., Malaia, J. M., & Fleury, F. (2013). O Legado da Copa e su Impacto no Futuro da Cidade de São Paulo. *Future Studies Research Journal*, 164-197.
- Castro, D. P. (2005). Ajustando o foco da contabilidade pública. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 69-83.
- Chiorato, C. C., Costa, B. K., Vieira, S. F., & Carmona, V. C. (2013). Atuação e Interação de Stakeholders no Planejamento Turístico: Um estudo comparativo nos Municípios de Santo André e São Bernardo do Campo/SP. *Gestão e Planejamento*, 452-469.
- CLAD. (2000). *La Responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Buenos Aires: Eudeba.
- Claessens, S., Djankov, S., & Klingebiel, D. (2000). *Stock Markets in Transition Economies*. *World Bank Financial Sector Discussion Paper n°5*. Washington D C: World Bank.
- Clarkson, M. B. (1988). Corporate social performance in Canadá. Em L. E. Preston, *Research in Corporate Social Performance and Policy* (pp. 241-265). Greenwich: CT: JAIpress.

- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92-117.
- Coffee, J. C. (1999). The future as history: the prospects for global convergence in corporate governance and its implications. *Northwestern University Law Review*, 641-707.
- Confederação Brasileira de Rugbt - CBRu. (s.d.). *Quem Somos*. Acesso em 02 de fevereiro de 2016, disponível em CBRu - Confederação Brasileira de Rugby: <http://www.sharklion.com/proyectos/cbru/main/content.php?page=4>
- Confederação Brasileira de Voleibol - CBV. (06 de 01 de 2016). *CBV - Quem Somos*. Fonte: Site Oficial da Confederação Brasileira de Voleibol: http://www.cbv.com.br/v1/institucional/quem_somos.asp
- Connolly, C., Hyndman, N., & Mccoville, D. (2013). Uk Charity Accounting: An exercise in widening stakeholder engagement. *The British Accounting Review*, 58-69.
- Cordery, C. J., & Baskerville, R. F. (2011). Charity Transgressions, Trust and Accountability. *Voluntas*, 197-213.
- Costa, E., Ramus, T., & Andreus, M. (2011). Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from italian CSVs. *Voluntas*, 470-493.
- Cubas, V. O. (2009). Accountability e seus diferentes aspectos no controle da atividade policial no Brasil. *Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 77-99.
- Dainelli, F., Manetti, G., & Sibilio, B. (2013). Web-based accountability practices in non-profit organizations: The case of national museums. *Voluntas*, 649-665.
- De Búrca, G., Keohane, R. O., & Sabel, C. (2014). Global experimentalist governance. *British Journal of Political Science*, 477-486.
- Deloitte; IBRI - Instituto Brasileiro de Relação com Investidores. (2010). *Brasil, bola da vez. Negócios e investimentos a caminho dos megaeventos esportivos*. Acesso em 12 de Fevereiro de 2015, disponível em Deloitte: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Pesquisa%20Brasil%20bola%20da%20vez%20-%20Deloitte%20e%20IBRI.PDF>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016 de 01 de 2016). *Muito Além do Futebol – Estudo sobre esportes no Brasil*. Fonte: Deloitte: <http://www.deloitte.com.br/Comunicados/ReleasePesquisaEsportes.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Douma, S. (1997). The two-tier system of corporate governance. *Long Range Planning*, 612-614.
- Evan, W., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: katioan capitalism. Em T. Donaldson, & P. H. Werhane, *Ethical Issues in Business* (pp. 166-171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Ewing, J., Ihlwan, M., & Khermouch, G. (2002). *The FIFA follies*. Acesso em 5 de Abril de 2015, disponível em Bloomberg Business: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2002-06-02/the-fifa-follies>
- Fawcett, S. E., Walker, M. A., Miller, J. W., Schwieterman, M. A., Hazen, B. T., & Overstreet, R. E. (2014). A trail guide to Publishing Sucess: tips on writing influential conceptual, qualtitative, and survey research. *Journal of Business Logistics*, 1-16.
- FIFA. (2010). *Regulations governing the application of the statutes standing orders of the congress*. (Genebra, Ed.) Acesso em 5 de Abril de 2015, disponível em FIFA: http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/01/29/85/71/fifastatute_n2010_e.pdf
- Forck, M. (2011). Leading in accountability. *Professional Safety*, 50-51.
- Franks, J., & Mayer, C. (1996). Hostile takeovers and the correction of managerial failure. *Journal of Financial Economics*, 163-181.
- Freedman, M., & Stagliano, A. J. (1992). European unification, accounting harmonization and social disclosures. *International Journal of Accounting*, 112-122.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Mangement: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freman, R. E. (1999). Diverget Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 233-236.
- Fridman, S. (1999). Conflict of interest, accountability and corporate governance: the case of the IOC and SOCOG. *University of the New South Wales Law Journal*, 781-798.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 1-21.
- Fuert, O., & Kang, S. (2004). Corporate Governance, Expected Operating Performance, and Pricing. *Corporate Ownership and Control*, 13-30.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 1408-1416.
- G7. (1999). Declaração homologada da reunião de cúpula. *Declaração do International Corporate Governance Network*. Frankfurt: Annual Conference.
- Grady, D. (1999). No more board Games! *The Mckinsey Quartely*, 17-25.
- Grant, R. W., & Keohane, R. O. (2005). Accountability and abuses of power in world politcs. *American Political Science Review*, 29-43.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate Social and Environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 47-75.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 315-327.

- Grossman, S., & Hart, O. (1986). The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 691-719.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 59-82.
- Hamil, S., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2002). *The State of The Game*. (F. G. Centre, Ed.) Acesso em 05 de Abril de 2015, disponível em Birkbeck University of London: <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/sotg20012.pdf>
- Harris, M. M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework. *Journal of Management*, 737-756.
- Helpap, D. J. (2015). Explaining the use of recommended practices and guidelines: the case of public budgeting. *Public Administration Quarterly*, 259-294.
- Hums, M. A., & Maclean, J. C. (2009). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathway.
- IBGC. (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Acesso em 5 de Abril de 2015, disponível em Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: <http://www.ibgc.org.br/codigomelhorespraticas.aspx>
- IBGC. (2015). *Governança Corporativa*. Acesso em 3 de Março de 2015, disponível em Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>
- Islam, M., & Deegan, C. (2008). Motivations for an organizations within a developing country to report social responsibility information. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 850-874.
- Jennings, A. (2014). *Um Jogo Cada Vez Mais Sujo*. São Paulo: Panda Books.
- Jennings, A., & Simson, V. (1992). *Os Senhores dos Anéis - Poder, Dinheiro e Drogas nas Olimpíadas Modernas*. São Paulo: Best Seller.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4-19.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 71-87.
- Kaufman, A., & Englander, E. (2011). Behavioral economics, federalism, and the triumph of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 421-438.
- Kenny, C. D. (2003). Horizontal accountability: concepts and conflicts. Em S. Mainwaring, & C. Welna, *Democratic Accountability in Latin America*. Oxford: Oxford University Press (Oxford Studies in Democratization).

- Knezevic, S., Stankovic, A., & Tepavac, R. (2012). Accounting Information System as a Platform for Business and Financial Decision-Making in the Company. *Journal for Theory and Practice Management*, 65-69.
- Koliba, C. J., Mills, R. M., & Zla, A. (2011). Accountability in Governance Networks: An Assessment of Public, Private, and Nonprofit Emergency Management Practices Following Hurricane Katrina. *Public Administration Review*, 210-220.
- Kuper, S., & Blits, R. (2011). *Trophies and trinkets*. Acesso em 5 de Abril de 2015, disponível em Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/5ed5004c-7d98-11e0-b418-00144feabdc0.html#axzz3WU6Vbrpj>
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics - Why England Loses, Why Germany and Brazil Win, and Why the U.S., Japan, Australia, Turkey - and even Iraq - are destined to become the Kings of the world's most popular sport*. Inglaterra: Nation Books.
- La Porta, R., Lopes de Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 471-518.
- La Porta, R., Lopes de Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 1113-1155.
- Lakatus, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 329-343.
- Magness, V. (2006). Strategic posture, financial performance and environmental disclosure: An empirical teste of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 540-563.
- Mainwaring, S. (2005). Introduction: Democratic Accountability in Latin America. Em S. Mainwaring, & W. Christopher, *Democratic Accountability in Latin America* (pp. 3-33). New York: Oxford University Press.
- Malaia, J. M. (2012). O Monopólio nos Esportes: uma comparação da organização dos esportes comercializáveis nos Estados Unidos, na Inglaterra e no Brasil (1870-1920). *História Econômica & História de Empresas*, 47-80.
- Mallik, A. K., & Mitra, S. (2009). Accounting and Accountability: A Stakeholder-Agent Perspective. *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 1-19.
- Mansouri, M., & Roney, J. I. (2014). The Dilemma of Accountability for Professionals: A Challenge for Mainstream Management Theories. *Journal of Business Ethics*, 45-56.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 522-525.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.

- Martins, P. P., Boaventura, J. M., Costa, B. K., & Donaire, D. (2009). Um estudo das tendências e incertezas do setor de transportes rodoviários de cargas no Brasil por stakeholder analysis. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)*, 51-62.
- Matthews, L. (2011). *Former FIFA vice presidente Jack Warner reveals he purchased World Cup TV rights for \$1*. Acesso em 05 de Abril de 2015, disponível em Goal: <http://www.goal.com/en-us/news/1786/fifa/2011/12/29/2823088/former-fifa-vice-president-jack-warner-reveals-he-purchased>
- Michie, J., Oughton, C., & Walters, G. (2006). *The State of the Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2006*. (S. B. Centre, Ed.) Acesso em 20 de Março de 2015, disponível em Birkbek University of London: <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/sotg2006.pdf>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sabe: Thousand Oaks.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and really counts. *Academy of Management Review*, 853-886.
- Moerman, L., & Van Der Lann, S. (2005). Social reporting in the tobacco industry: all smoke and mirrors? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 374-389.
- Mohamad, N., Rahman, H. A., Usman, I. M., & Tawil, N. M. (2015). Ethics education and training for construction professionals in malaysia. *Asian Social Science*, 55-64.
- Moloney, N. (2011). I. Reform or Revolution? The Financial Crisis, EU Financial Markets Law, and The European Securities and Markets Authority. *The International and Comparative Law Quarterly*, 521-533.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: an ever-expanding concept? *Public Administration*, 555-573.
- Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-managed NGO accountability mechanisms. *Voluntas*, 109-125.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder Engagement, Disclosure Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Review: Corporate Social Responsibility*, 39-49.
- O'Donnel, G. (1994). Delegative Democracy. *Journal of Democracy*, 55-69.
- O'Donnel, G. (1998). Accountability horizontal e as novas poliarquias. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 27-54.
- OECD. (2001). Guidelines for Multinational Enterprises: Annual Report 2001. *Global Instruments for Corporate Responsibility*. Paris: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

- OECD. (2004). *Corporate Governance Principles*. Acesso em 4 de Março de 2015, disponível em Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>
- Padgett, D. R., Cheng, S. S., & Parekh, V. (2013). The Quest for Transparency and Accountability: Communicating responsibly to Stakeholders in Crises. *Asian Social Science*, 31-44.
- Paludo, A. V. (2012). *Administração Pública: Teoria e Questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harisson, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 403-445.
- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5-22.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder theory and model of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 51-66.
- Pielke, R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport Management Review*, 255-267.
- Pinho, J. A., & Sacramento, A. R. (2008). Accountability já podemos traduzi-lo para o português? *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, (pp. 1-16). Salvador.
- Rache, A., & Esser, D. E. (2006). From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, 251-267.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2007). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives - a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 755-773.
- Rasche, A., de Bakker, F. G., A., & Moon, J. (2013). Complete and partial organizing for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 651-663.
- Rezende, A. J., Facure, C. E., & Dalmácio, F. Z. (2009). Práticas de Governança Corporativa em Organizações sem fins lucrativos. *Anais do 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo: FEA-USP.
- Ribeiro, H. C. (2014). Influência da Governança Corporativa nos Stakeholders das Organizações Esportivas. *XXXVIII EnANPAD*. Rio de Janeiro.
- Ribeiro, H. C., Costa, B. K., & Ferreira, M. P. (2015). Governança Corporativa nos Esportes: Uma Análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 135-154.
- Riordan, L. O., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A new Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 121-145.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholders theory. *Accounting, Organizations and Society*, 595-612.

- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 25-41.
- Robl, I. N. (2012). Accountability e Independência Judiciais: O Desenho Institucional do Judiciário e do Conselho Nacional de Justiça no Estado Democrático de Direito Brasileiro. *Dissertação - Doutorado em Direito* (p. 258p). Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- Rogers, P. (2006). *Governança Corporativa, Mercado de Capitais e Crescimento Econômico*. (F. d.-U. (FAGEN/UFU), Ed.) Uberlândia: Dissertação de Mestrado.
- Sam, M. (2012). Targeted Investments in Elite Sport Funding: wiser, more innovative and strategic? *Managing Leisure*, 207-220.
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. Em A. Schedler, L. Diamond, & M. F. Plattner, *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. Londres: Lynne Rienner.
- Schedler, A. (2004). Qué es la rendición de cuentas? *Cuadernos de Transparencia del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.*, 1-44.
- Schenk, S. (2011). *What should FIFA do about corruption: version 2.0*. (S. f. Transparency, Ed.) Acesso em 5 de Abril de 2015, disponível em Transparency International: <http://blog.transparency.org/2011/06/09/what-should-fifa-do-about-corruption-version-2-0>
- Schmitter, P. C. (2007). Acesso em 04 de Abril de 2015, disponível em Europe University Institute: <http://www.eui.eu/documents/departmentscentres/sps/profiles/schmitter/pcspoliticalaccountabilityjan07.pdf>
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 737-783.
- Silveira, A. M. (2002). *Universidade de São Paulo*. Acesso em 1 de Março de 2015, disponível em Tese de Mestrado em Administração: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php>
- Slomski, V., Mello, G. R., Filho, F. T., & Macedo, F. Q. (2008). *Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas.
- Smulovitz, C., & Peruzzotti, E. (2000). Societal Accountability in Latin America. *Journal of Democracy*, 147-158.
- Smulovitz, C., & Peruzzotti, E. (2003). Societal and Horizontal Controls: Two Cases of a Fritful Relationship. Em S. Mainwaring, & C. Welna, *Democratic Accountability in Latin America* (pp. 309-311). New York: Oxford University Press.

- Sobrinho, A. D., Bastos, A. M., Ventura, E. C., Coelho, F. C., Balliana, G. M., Filho, J. R., . . . Oliveira, M. J. (2009). *Governança Corporativa Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil.
- Solomou, A. (2014). Comparing the impact of the interpretation of peace agreements by international courts and tribunals on legal accountability and legal certainty in post-conflict societies. *Leiden Journal of International Law*, 495-517.
- Sou do Esporte; Inspire Sport Business. (2015). *Prêmio Sou do Esporte / Inspire de Governança no Esporte - Análise das Confederações Esportivas do Brasil*.
- Steffek, J. (2010). Public accountability and the public sphere of international governance. *Ethics & International Affairs*, 45-67.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 65-85.
- Szabo, V., & Costa, B. K. (2013). *Stakeholders e Sustentabilidade: Um Estudo comparativo entre a Produção Científica Internacional e Nacional de 1998 a 2011*. Acesso em 01 de Fevereiro de 2016, disponível em EnANPAD: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1097.pdf
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers - The Business Strategy of Football*. Inglaterra: Viking.
- Taylor, D. W. (2000). Facts, myths and monsters: understanding the principles of good governance. *The International Journal of Public Sector Management*, 108-124.
- Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74-83.
- The Football Association. (2013). *Governance: a guide for football clubs*. Acesso em 05 de Abril de 2015, disponível em The Football Association: <http://www.thefa.com/~media/files/thefaportal/governance-docs/financial-regulation/governance---a-guide-for-nls-clubs.ashx>
- Thibault, L., & Harvey, J. (1997). 120 Fostering inter-organizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 45-68.
- Thornton, J. B., & Thornton, E. (2013). Assessing state government financial transparency websites. *Reference Services Review*, 366-387.
- Vergara, S. C. (2005). *Método de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. M. (1997). Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. *Revista de Administração Contemporânea*, 7-33.
- Wahyuni, D. (2012). The research design maze: understanding paradigms, cases, methods and methodologies. *Jamar*, 69-80.

Weathrill, S. (2005). Is the pyramid compatible with E C law? *The International Sports Law Journal*, 3-7.

Williamson, O. E. (1996). *The Mechanism of Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Woerkum, C. V., & Aarts, N. (2012). Accountability: New challenges, new forms. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, 271-283.

Wood, D., & Ross, D. G. (2006). Environmental social controls and capital investments: Australian evidence. *Accounting and Finance*, 677-695.

Wright, P., & Ferris, S. P. (1997). Agency conflict and corporate governance strategy: the effect of divestment on corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 77-83.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevistas – Adaptado de (Rezende, Facure, & Dalmácio, 2009):

1. Qual a opinião do senhor sobre a Governança Corporativa no Esporte?
2. Como é feita a fiscalização das contas no esporte?
3. Como os Profissionais da Gestão do Esporte podem contribuir para a qualidade e transparência das informações no esporte?
4. A lei estabelece algumas formas de prestação de contas das organizações esportivas. Qual a importância dessa exigência?
5. Qual o objetivo da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor com a Transparência nas Prestações de Contas no esporte?
6. Existem falhas estruturais no governo (federal/estadual/municipal) no que tange à prestação de contas no esporte?
7. A sua instituição fomenta a transparência e o Accountability? Como?
8. A questão do Accountability na Instituição foi discutida alguma vez enquanto o senhor exerce seu cargo?
9. Há alguma determinação específica para a prestação de contas em sua entidade além das determinações legais?
10. A instituição levou em consideração algum critério relacionado ao processo de Accountability?
11. O Relatório de Administração da entidade possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?
12. Os demonstrativos financeiros foram elaborados/publicados dentro prazo legal?
13. Os demonstrativos apresentam o Parecer de Auditores independentes?
14. Quais as formas usadas pela instituição para disponibilizar as informações referentes às despesas e receitas?
15. Os torcedores/interessados tem alguma forma de enviar sugestões/críticas à gestão da instituição? O que é feito com essa informação recebida?
16. A instituição possui: o seu Regimento Interno, as demonstrações contábeis, seu estatuto, o Estatuto do Torcedor e um código de ética ou conduta disponíveis em seu web site?

17. O site da instituição é disponibilizado em outra língua?
18. As receitas recebidas, de alguma forma estão relacionadas com o nível de prestação de contas da entidade?
19. Gostaria de complementar com alguma informação importante sobre a prestação de contas no esporte?

ANEXOS

A- Entrevistas CBV

1. Qual a opinião do senhor sobre a Governança Corporativa no Esporte?

R1: “É relativamente um assunto novo do esporte, porque o tradicional no Brasil nas entidades esportivas são entidades amadoras sem pessoas que possam se dedicar exclusivamente aquilo, conseqüentemente são pessoas que doam parte do seu tempo, para tocar a frente as entidades a administração do esporte, então é muito difícil você ter profissionalismo em algo que é amador, em que as pessoas muitas vezes precisa se dedicar duas ou três coisas além daquela atividade para poder fazer aquilo funcionar, mas a gente já tem algumas ilhas de excelências, algumas entidades que estão muito à frente no sentido da organização empresarial dentro do esporte. Eu milito nesse ambiente, acho que é por aí que tem que ser.” - Fundamental para o crescimento do Esporte.

R2: Hoje com essa crise toda está até meio complicado falar sobre isso, né? Nós tivemos um momento crise, o futebol está passando por um momento crise. É meio complicado falar dela hoje, ainda mais eu sendo / tendo uma diretriz muito diferente do que é ser governança corporativa no esporte, que eu penso sempre que deveria ser voltada para outras direções não do jeito que é levado, as pessoas usam como se fosse uma empresa ou usam o esporte em fruto próprio e para levar é muito ego, muita parte política no meio e eu acho, na minha opinião, o esporte hoje em dia não tem um papel definido do que é governança, pelo que eu vejo, eu acho que a governança é mais do que vem sendo mostrado.

R3: Eu acredito que é deficitária ainda, mas está começando a mudar porque o esporte está profissionalizando tanto, que a gestão precisa também acompanhar a evolução do esporte.

R4: Bom, o esporte é um ramo que a gente não consegue visualizar muita governança, pelo menos não tão transparente como em outros setores economicamente falando, então, em relação acho que aos outros lugares, principalmente por causa dos estudos que a gente tem, a gente está deixando muito a desejar nessa parte, então está

caminhando aqui no Brasil, a própria governança para mim já caminhando ainda mais, a passos bem estreitos, no esporte então mais ainda, muito difícil ter essa transparência.

R5: Bom, por tudo que temos visto agora nos últimos tempos é uma governança que deixa muito a desejar em todas as modalidades / setores esportivos então tem muito a crescer, onde tem um risco muito grande, onde não há um crescimento ideal também há uma grande oportunidade para se fazer de uma forma diferente.

2. Como é feita a fiscalização das contas no esporte?

R1: “Olha, não existe especificamente uma fiscalização das contas, não existe um órgão regulador disso, basicamente a fiscalização de contas ela é feita pelas próprias entidades, através do conselho fiscal, na qual todo mundo é obrigado a ter, todos que cumprem a legislação tem o conselho fiscal e a função desse conselho fiscal é exatamente fiscalizar as contas e as atividades da entidade, e o bom uso do recurso financeiro, além desse conselho fiscal as contas tem que ser aprovadas também na assembleia geral de cada uma das entidades, então a cada ano também por lei as entidades tem que convocar seus filiados seja confederação brasileira ou uma federação estadual, tem que convocar seus filiados e apresentar os seus balanços e apresentar a sua contabilidade a aprovação dessa assembleia. Então o que basicamente regula as atividades são esses dois organismos que fazem parte da nossa organização, agora já existem entradas de institutos governamentais como CGU, TCU, principalmente quando o recurso utilizado, é um recurso público, então no nosso caso como a gente tem o contrato com uma empresa de capital misto que é o “Banco do Brasil”, existe a fiscalização e a participação desses organismos dentro desse trabalho de coordenação e correção das melhores práticas de nossos gastos.” Conselho Fiscal, AGO.

R2: Na CBV nos temos auditoria, nos temos nosso controle de tudo e uma pessoa que é específica para fazer esse controle interno, até mesmo pelas exigências da CGU e por toda essa parte que é obrigatória, mas nós já tínhamos auditoria que sempre teve e sempre foi feita nós temos um controle de processo, nós temos um controle orçamentário, nós temos tudo nos mínimos detalhes lá dentro há um controle e essa pessoa é direcionada só para isso.

R3: São coisas bem genéricas, existem algumas empresas, algumas federações que são sérias e tem auditorias e outras que não tem o menor controle, então assim eu conheço algumas confederações e alguns clubes que fazem auditorias e outras que simplesmente ignoram a existência de prestação de contas sobre qualquer coisa.

R4: também é uma área nebulosa, porque o esporte ele vive de patrocínio, vive de doações, vive de sócio torcedor, então a fiscalização ela não fica nem para o lado de uma empresa, nem para o lado de uma instituição sem fins lucrativos, então fica no meio termo, não tem uma linha que define como tem que ser uma fiscalização, então fica muito a “Deus dará”, a gente ouve ai falando que clubes estão devendo bilhões pra receita, milhões, como é que deixa chegar num patamar desse? Se é uma empresa, se é uma empresa mesmo que presta contas sempre, a fiscalização estaria mais em cima, mas o esporte fica meio a desejar também assim como na governança.

R5: Bom, existem diversas consolidações de empresas que gerenciam o esporte, algumas são entidades sem fins lucrativos outras são sem fins econômicos outras são voltadas para a educação outras são controladas pela Controladoria Geral da União, TCU são empresas privadas mais que prestam contas para o governo, ou seja, ao mesmo tempo que são privadas são públicas, então esta prestação de contas varia de entidade para entidade e eu sei que o mínimo que elas deveriam ter seria uma boa contabilidade e uma boa gestão dessas empresas.

3. Como os Profissionais da Gestão do Esporte podem contribuir para a qualidade e transparência das informações no esporte?

R1: “Acho que fundamentalmente precisa ter muita disseminação da informação, as pessoas precisam conhecer o que a legislação manda, precisam entender quais são as normas e regras exigentes, principalmente na legislação, e ter comprometimento com as suas entidades para cumprir aquilo, então eu sou muito favorável a este tipo de coisa, porque acho que sem essa ordenação, essa regulamentação as coisas ficam muito “soltas”, e o bom senso é uma palavra muito ampla, cada um tem um nível de bom senso, ou um nível de moralidade e correção das coisas, então sem dúvida é necessário ter uma regulamentação, e essa regulamentação tem que ser seguida pelas pessoas. Alinhamento com a Legislação, compromisso com as boas práticas.

R2: Agindo com maior dignidade, respeito que está faltando um pouco. Isso porque eu acho que você tem que ter cautela a o manusear o dinheiro público. Outro dia eu li em algum lugar que o dinheiro público vem das taxas que pagamos que pagam o sistema e por isso se não usado corretamente, o prejuízo de nós todos. É bem complicado. Mas eu acho que controlar, transparência é essencial né, utilizar o dinheiro com um melhor direcionamento de seus fins, profissionalização nesta prestação de contas porque é um dinheiro que você trabalha e não produz, ele vem de patrocinador, captação, leis de incentivos, e nós trabalhamos muito para poder dar o retorno que quem está investindo no esporte deseja, mas você não tem a matéria prima e ele sempre vem, as pessoas, por isso, devem se conscientizar na vinda desse valor e portanto trabalhar com mais seriedade.

R3: eu acredito que o gestor que estiver no topo da pirâmide ele tem que dar as diretrizes para quem vier abaixo, como assim? Através de relatórios e prestações de contas. É o que estou vendo é que quem está cobrando mais isso são os patrocinadores, que querem saber onde está sendo investido o seu dinheiro nas modalidades. No futebol já aconteceu há mais tempo, nos esportes que a gente fala, os esportes “amadores” que não tem o apelo do futebol, isso faz uns cinco pra cá que isso começou a ficar um pouco mais sério, um pouco mais rotineiro.

R4: o primeiro problema que eu vejo nessa contribuição é a barreira que é formada, é a barreira que existe dos próprios gestores hoje do esporte em relação aos gestores que vem do meio acadêmico, ou os pesquisadores. A gestão no esporte para mim ela é feita no amadorismo hoje em dia, então qualquer pessoa que tem um voto dentro de um clube, toma a presidência e faz o seu comitê ali diretivo, então a barreira eu acho que é o grande problema da possibilidade de fazer um trabalho sério e profissional dentro do esporte, vencendo essa barreira seria muito interessante, aplicar na pratica o que é visto na academia, o que é visto nas pesquisas, mas o primordial seria vencer essa própria barreira né, esse grande empecilho de chegar a alguém do meio acadêmico, pesquisador, da pessoa que realmente trabalha na gestão do esporte literalmente um poder, então esse primeiro é a grande barreira.

R5: Bom, as pessoas envolvidas nessa área primeiro teriam que ter um conhecimento muito grande e um conhecimento bem amplo do esporte tanto na parte prática quanto

na parte de gestão acho que uma gestão transparente e uma gestão que tenha todo o respaldo político e contábil seria um grande passo para que tenhamos uma gestão com qualidade.

4. A lei estabelece algumas formas de prestação de contas das organizações esportivas. Qual a importância dessa exigência?

R1: “Olha, esse conjunto de leis, são leis fundamentais no primeiro momento e importantes, mais o estatuto do torcedor especificamente ele precisa ter uma revisão para que ele seja uma legislação para o esporte, ela foi uma legislação criada para o futebol, com olhos na realidade que quem vive é o futebol, não são as outras modalidades, então o que se viu a partir do momento da entrada em vigor dessa lei por exemplo era uma ginastica muito grande por partes das outras entidades e organização do esporte para se adaptar a coisas que são do futebol, ou realidades ou problemas, tudo isso. O mesmo caso, ou o mesmo erro aconteceu com o estatuto do torcedor, o foco do legislador, ou o conhecimento que o legislador tinha e passou a ser somente do futebol ou do futebol, então é melhor essa legislação do que nenhuma mas certamente a gente precisa ter uma adaptação e uma melhoria nesse instrumento legal. Fundamental ter instrumento legal que defina e determine as obrigações.

R2: Tudo que é lei, regras e regulamentos, e que vai para esse lado, eu sou muito a favor, e sempre quem me conhece no meio sabe que eu sou meio chata com isso, até por que se tem que ser cumprido. Se não vai ser cumprido, não tenha lei e muita gente, simplesmente não dá a mínima e tenta burlar seja em mínimos detalhes. O estatuto do torcedor, ele tem regras que foram feitas voltadas para o futebol, e nós em todos os nossos eventos, procuramos usar, dentro do nosso meio, o estatuto do torcedor, nós fizemos internamente, por meio de uma consulta ao nosso jurídico sobre em que o estatuto do torcedor pode ser aplicado no voleibol, para que nós possamos cumpri-lo. Vamos dizer assim é uma coisa que eu fico lutando na superliga, uma vez que quando as arenas tiverem capacidades acima de 10.000 lugares devem ter ambulância, médico e tal, e abaixo a gente tem em todos, como você vai ver aqui no treino da seleção da Austrália, todos estão aqui. A gente tenta levar o mais sério possível tudo o que está no estatuto do torcedor. Nós temos agora implantada na CBV uma auditoria com uma pessoa lá só para isso e tem outras coisas que é meio complicado, como o sorteio da

arbitragem no futebol, que nós ainda não chegamos a isso. É complicado, pois são várias competições e nós ainda não chegamos no nível do futebol, mais nos outros quesitos dentro do nosso espaço que é menor que o futebol, até mesmo pelo ginásio que é menor, como por exemplo o Ginásio do SESI-SP com capacidade de 800 lugares que é impossível, e todo estádio de futebol, tem uma dimensão grande padronizada, e o voleibol não, onde cada clube tem seu canto de um certo tamanho e o clube tem que se adaptar àquele espaço que se não for usado o clube não entra na competição e o voleibol e o esporte perdem a massificação, o desenvolvimento e o futebol em qualquer lugar há um estádio e os outros esportes não tem uma grande opção de praças. Nós temos pouquíssimos ginásios como esse aqui em São Bernardo do Campo com capacidade para 6000 pessoas são poucos e a sua utilização é quase sempre caótica, não tem manutenção. Nós temos o mineirinho em Belo Horizonte que está caindo, você entra lá e não consegue entrar no vestiário que está abandonado pelo estado. E no futebol eu acho que não tem isso, eu não vou ao futebol mais eu acho que não há isso pelo nível que é o nosso futebol, é complicado.

R3: É de suma importância, eu não vou julgar se a lei é boa ou ruim porque eu não tenho o conhecimento dela por completo, mas precisa regulamentar, porque se não, cada um fica dono da sua situação e faz o que bem entende, e isso normalmente, os interesses pessoais, passam por cima dos interesses esportivos e interesse das associações, agremiações, federações, e culturalmente a gente vê que o momento é o momento complicado e o esporte não pode seguir o que está todo mundo fazendo, ele tem que fazer a realidade dele, através de bons exemplos de lugares que já estão mais desenvolvidos essa gestão, cultura esportiva, pegar como bons exemplos e tentar trazer pra cá.

R4: eu acho que se você tem a lei do seu lado fica mais fácil de transpor as barreiras que eu falei anteriormente, porque hoje, pelo o que eu saiba, não existe nada que regule que um gestor tenha que ter realmente uma formação, que tenha que ser de uma determinada forma, como eu falei no começo da entrevista, o esporte ele fica numa área meio que nebulosa, ele não tem uma lei para ele, não tem uma diretriz que tenha que seguir, então tendo a lei ajuda bastante, é um lado onde você pode tomar como norteador para tentar mudar o que existe no esporte hoje.

R5: Eu acho que é fundamental. Primeiro que seguir a lei facilita em muitas coisas. Existem muitas pessoas que na prestação de contas, por determinações culturais, sempre tentam burlar contas fugindo da lei. Logo é fundamental um órgão que fiscalize as entidades esportivas pelo menos para que elas tenham as contas todas em dia dentro da lei e dando mais transparência para isso. O difícil é nós encontrarmos órgãos competentes e que possam fazer essa fiscalização com qualidade e a gente ter um crescimento dentro do esporte

5. Qual o objetivo da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor com a Transparência nas Prestações de Contas no esporte?

R1: Tanto uma como a outra abrem questões importantes para os Stakeholders do Esporte.

R2: Respondido pela pergunta anterior.

R3: A lei pele, ela está muito voltado para o futebol, então assim a lei pele ela é muito bacana para o futebol, mas ela não é tão boa para os outros esportes, então a primeira coisa, eu acho que a lei Pelé tinha ou criar uma nova lei que abrangesse mais para os outros esportes, que eu acho de suma importância, e o estatuto do torcedor ele precisava ser mais divulgado, por que eu acho ele bom mais ele não consegue atingir quem realmente precisa dele que é o consumidor, que é o cliente, ele precisava criar um mecanismo alguma forma dele ficar mais conhecido popular, para ao torcedor e para o amante do esporte saber o que ele tem direito ou não tem, o que ele pode fazer e o que ele não pode, parece uma coisa obscura, que parece que ninguém pode saber, e pelo contrário isso é uma coisa explicita uma coisa aberta.

R4: olha, toda lei ela tem seu lado interpretativo, tem seu lado bom e seu lado ruim, o problema que eu vejo principalmente do Brasileiro é que sempre consegue burlar e achar um lado ali, dentre uma brecha da lei para benefício próprio, então, toda a lei que vem para tentar ajudar o esporte é sempre bem-vinda, mas o problema é o mal-uso dessa lei, então a lei Pelé veio, ajuda? Ajuda muito, mas nem todo mundo trabalha no lado positivo dela, procura outros vieses ali para burlar a lei para benefício próprio, é sempre assim, infelizmente no Brasil é assim.

R5: Bom a lei Pelé ela é muito direcionada para o futebol então muitas características particulares de outras modalidades não são contempladas dentro da lei Pelé ou se são contempladas elas são muito difíceis de serem executadas pela realidade, pela condição financeira então por uma série de fatores que dificultam essa transparência ali dentro das entidades esportivas.

6. Existem falhas estruturais no governo (federal/estadual/municipal) no que tange à prestação de contas no esporte?

R1: Cara eu não tenho como responder essa pergunta, eu não tenho informação para dizer, eu acho leviano dar uma informação na qual eu não conheço, a gente do lado de cá ou na ponta de cá, a gente trabalha muito para fazer as prestações de contas são documentos, são coisas extremamente detalhadas, que precisa e se falhas existem eu realmente não sei, e não saberia dissertar sobre isso. Não tenho como responder.

R2: Eu não tenho muito esse conhecimento, mais eu acho que tudo isso que está aparecendo hoje, é por falta de fiscalização mais efetiva do governo, porque se fosse com a prestação de contas, ela é feita. Todo dinheiro público tem uma prestação de contas, seja a lei Pelé, seja lei de incentivo ou convenio, tem uma prestação de contas e eu não tenho conhecimento se lá dentro até que ponto essa prestação de contas é levada à sério acredito porque nós passamos por isso agora no voleibol onde por convênios de 2012 agora estão aparecendo algumas pendências e nós estamos tendo que prestar contas, porque na época não devem ter feito de forma correta ai quando começa a cobrança da imprensa, as reportagens nós fazem pensar se deixamos passar alguma coisa ai geralmente passa, por isso se existisse um verificação da prestação de contas mais ficais não deveriam existir pendências, pois se elas existem é porque a prestação de contas não foi bem feita então eu acho que devemos melhorar e ter mais seriedade no que se está fazendo.

R3: É por exemplo nas leis de incentivo, isso já diminuiu muito, ou vou dizer que quase se extinguiu, porque pelas leis de incentivo ao esporte que ajuda os clubes e as federações, existe uma prestação de contas rigorosa, onde você tem que prestar contas de notas fiscais, leis trabalhistas. Então nas leis de incentivo que o governo fornece, isso está quase zero. Se alguém está fazendo, está fazendo de má-fé, porque está manipulando os resultados, pois ela está certinha para ser feita, quanto ao repasse que

vem de loterias isso é uma coisa que a gente ainda não sabe se quem recebe tem que fazer essa prestação de contas, eu acredito que tenha mais eu não sei o mecanismo que é usado para fazer essa prestação.

R4: olha, primeiramente eu já acho um grande sacrilégio você ter um ministro de esportes que não tem nada a ver com os esportes, então já começa por aí, como que é você pode ter uma prestação de contas, uma governança, ou mesmo uma gestão do esporte, se a pessoa que seria a autoridade máxima dentro do país, não entende de esporte, já começa complicado nessa parte. Se a fiscalização, se realmente o Brasil tomar uma linha que seja realmente da gestão profissional que siga realmente as leis, que siga os códigos de governança, eu acho até que aí tem uma luz no fim do túnel, se continuar dessa forma eu acho que estamos muito distantes de ter um esporte de qualidade no Brasil.

R5: Bom, eu acredito que falhas estruturais existem em diversos setores, no esporte, por sua vez, ela é muito grande. Por exemplo eu tive um projeto social onde eu fiz a prestação de contas e já passaram quase cinco anos do término do projeto eu nunca recebi um retorno dessa prestação de contas e como eu devo esperar cinco anos, eu creio que no último dia deva aparecer um parecer acerca desta prestação de contas eu acho que é muito deficitário e além de que há poucas pessoas com competência para que essa estrutura de prestação de contas possa funcionar, logo temos uma falha estrutural muito grande em todos os setores.

7. A sua instituição fomenta a transparência e o Accountability? Como?

R1: “Já tem muito tempo que é feito isso na CBV, desde 1998 que a CBV publica o balanço no site, e nos diversos jornais de grandes circulação na época que tudo tem que ser feito, auditoria independente também nós temos desde 1998, fiscalizando as boas práticas administrativas da entidade, então é um assunto recorrente é uma preocupação constante, eventualmente as vezes pode acontecer ou falhas podem ter acontecido, mas sempre a nossa perseguição é pela excelência com relação a isso para que a gente possa continuar honrando a confiança de patrocinadores, honrando a confiança dos torcedores em uma certa parcela, os atletas, os técnicos, os árbitros, todo mundo que convive com

a entidade no nosso ambiente.” Sim, balanço publicado desde 1998, auditoria independente, contrato com o BB, ouvidoria, comitê gestor, conselho fiscal e AGO.

R2: Sempre se discutiu a prestação de contas, cada competição tem seu orçamento e tentamos não o ultrapassar. Temos nossas unidades de negócios e cada uma delas tem seu orçamento e sempre trabalhávamos para não ultrapassar esse valor. Que se fosse deveria ser justificado. Por exemplo, o reforço de iluminação em uma final de superliga que não previsto e teve que ser feito. Logo foi justificado para que fosse possível ocorrer o jogo. De repente na cidade do jogo tem uma diferença de preço. São Paulo é mais caro e sempre 1 ano depois pois a preparação é com 1 ano de antecedência, se o orçamento fosse ultrapassado, a justificativa deveria ser apresentada à alta administração da CBV e se ele não aprovasse nós alterávamos a proposta para ficar o mais próximo possível do orçamento. Então sempre foi uma preocupação.

R3: é dentro da minha área, eu era preparador de físico lá, eu prestava contas do meu trabalho, então eu tinha que passar os relatórios de treinamentos que eu tinha feito, o que eu tinha feito, o quanto tinha feito, quem fazia mais essa parte administrativa era o supervisor e estava muito mais perto da gente, então quando uma seleção de categoria de base que eu trabalhava, viajava e tinha os gastos, ele era obrigado a prestar conta e era cobrado por isso, ele tinha um valor para se utilizar em cada viagem, e tudo isso era prestado conta. Não tive essa oportunidade porque a prestação de contas ali era feita de uma forma meio robotizado, então é como se fosse preencher um relatório, ela já vinha pré-formatada da CBV, então o responsável pela administração da equipe que era o supervisor só preenchia os dados e devolvia, eu não lembro de ter um campo assim de sugestão para melhoria. Olha, meu supervisor lá era bom, eu não lembro nunca dele ter sido questionado, porque eu acho que ele nunca deve ter estourado com o orçamento ou faltou cumprir o que ele iria fazer, então eu nunca vi ele ser cobrado pela prestação de contas.

R4: é na verdade eu presto serviços, eu não sou um contratado, não sou um funcionário direto da CBV, mas eu presto serviços nos eventos que acontecem como superliga, liga mundial, eventos ligados ao voleibol. Teoricamente sim, se você estrar no site da CBV tudo fica ali “escancarado”, balancete, quanto foi gasto quanto não foi gasto, até aí eu não sei o quanto é verdade né? Se realmente aquilo que foi gasto e no que foi gasto, eu

percebo assim que a CBV. Eu não tenho o contato com as outras modalidades esportivas com grandes eventos, tenho na CBV. E eu já tive contatos em eventos nacionais no voleibol e o que eu posso te afirmar é que a CBV não mede esforços em ter um evento realmente de qualidade, então eu sei que são gastos, valores altos para se ter essa qualidade, então o que está lá eu não sei se realmente é verdade, são valores altos mais eles colocam ali. Aparentemente sim, até porque antes a uns dois anos atrás, antes dos escândalos envolvendo a gestão CBV, a CBV sempre foi vista como modelo de gestão no esporte, alto sustentável, patrocínio forte, inclusive continua com patrocínio há muito tempo, equipes competitivas, uma estrutura boa, infraestrutura boa, centro de treinamento próprio, sede também, sempre trata bem seus atletas, então tem uma infraestrutura muito boa, acho que assim não deixa nada a desejar para qualquer entidade esportiva no mundo, hoje em dia a estrutura aqui no Brasil só perde para estrutura da CBF mesmo.

R5: Bom, a CBV passou por um processo de fiscalização muito grande. Tanto privado como público, através de denúncias que viveram e tudo. É claro que a partir deste momento para que os patrocinadores continuassem a atuar dentro da CBV e do voleibol algumas medidas deveriam ser aplicadas sendo que algumas foram. Agora fomentar a transparência para vermos como as coisas estão indo, lembro que o papel aceita tudo eu espero que a teoria saia do papel e de fato aconteça essa transparência da melhor forma possível.

8. A questão do Accountability na Instituição foi discutida alguma vez enquanto o senhor exerce seu cargo?

R1: Sim, e o grande momento nesta linha foi o ISO 9001/2000. Recentemente a FGV.

R2: Respondido pela questão anterior.

R3: Respondido pela questão anterior.

R4: Respondido pela questão anterior.

R5: A prestação de contas é sempre enviada e você tem os anexos que eles mandam e dentro do site a publicação, mas essa prestação de contas ela como eu vou lhe dizer, ela existe só que há uma questão que o papel aceita tudo, notas aceitam tudo, mas será que

a prestação é fiel é real ela é transparente, sempre existe a possibilidade de burlar essa prestação de contas.

9. Há alguma determinação específica para a prestação de contas em sua entidade além das determinações legais?

R1: “A gente segue todo um procedimento relativo a aquisição de bens e serviços, seja ele pelo meio público, ou seja ele com dinheiro não público, então nós temos hoje o compromisso com nosso maior patrocinador que é o Banco do Brasil, no sentido de acelerar e aprimorar cada vez mais essa transparência, hoje até compras acima de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), elas são publicadas no site, para dar conhecimento ao público, no que está sendo contratado e como, além de todas aquelas fiscalizações que já lhe disse que é a Assembleia Geral ordinário, conselho fiscal, nós temos o comitê gestor formado por representantes dos atletas no voleibol de quadras, dos atletas no voleibol de praia, dos técnicos, das federações, enfim, nós temos instrumentos e ferramentas para prestar contas da forma mais transparente possível das nossas atividades” Todo o processamento de documentação considera rastreabilidade e processos contábeis.

R2: Não sei por que eu não conheço eu não tenho esse conhecimento de outras entidades esportivas como que é feito. Depois dos escândalos a unidade de compras continuou normal, e três orçamentos devem ser feitos e nós temos sempre que ir pelo mais barato e sempre foi assim. O que pode ter acontecido é uma maior cobrança da eficácia e eficiência disso. Antes algumas vezes poderia ser contratado o mais caro por sabermos da melhor qualidade na prestação de serviço. Agora é o mais barato mesmo e pronto. Não houveram mudanças absurdas. Há apenas uma preocupação maior, pois, somos uma vitrine de não podemos deixar nada atrapalhar, nossa imagem, tendo sempre que buscar melhorá-la e agora ainda mais recuperá-la.

R3: A primeira determinação eu lembro é de não estourar o orçamento, tinha o orçamento de viagem, o orçamento de hospedagem, de custo, de traslado, tinha tudo isso, e isso aí era fundamental, não poderia estourar o orçamento porque não tinha de onde tirar.

R4: Não, o que é sempre pedido previamente de acordo com os eventos, é pedido um orçamento antes dos valores, do que seria gasto, no setor de onde eu trabalho de estatística, então esse orçamento é enviado para a CBV, de depois de aprovado é aprovado, e executamos o serviço, e executando o serviço é fornecido uma Nota Fiscal daquele serviço também, e esse valor sim é lançado no balancete anual que fica disponível no site. Não, assim não pega de outras empresas porque a única empresa que detém a tecnologia e expertise para realizar esse tipo de serviço no Brasil é a onde eu trabalho. Então já tem um notório saber ali da federação internacional que é a única empresa aqui no Brasil que tem essa tecnologia para trabalhar nesse tipo estatística e resultado que é pedido pela federação internacional, nos eventos nacionais não porque assim ele não tem aquela obrigatoriedade de trabalhar naquela linha de estatística com essa metodologia, no evento internacional sim, mas então só é enviado um orçamento mesmo.

R5: Não sei precisar, eu acredito que os patrocinadores da CBV tenham umas cláusulas que tentem amarrar algumas coisas para que essa transparência seja a melhor possível e a faça a CBV seguir à risca todos esses dados.

10. A instituição levou em consideração algum critério relacionado ao processo de Accountability?

R1: A quais critérios se refere?

R2: Respondido pela questão anterior.

R3: Eu não tenho certeza, mas eu acho que eles colocaram o ISO lá dentro, e eles seguiram a regulamentação do ISO, eles chegaram lá e falou “O que precisa para a gente ter o ISO? ”, aí eles foram pesquisar e eles foram trabalhar em cima de buscar o ISO.

R4: Respondido pela questão anterior.

R5: Não, quando eu jogava não tínhamos acesso à prestação de contas, agora os clubes já estão com mais acesso a esses dados e essas publicações uma vez que existe uma tendência a uma transparência cada vez maior em publicação no próprio site, uma vez

que a mídia do jeito que está faz as publicações serem mais frequentes do que elas ocorriam antigamente.

11. O Relatório de Administração da entidade possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?

R1: “Sim, a mais recente reedição desse tipo de pratica foi a ouvidoria que relatou sendo reestruturada e vai ter uma participação muito grande nesse contato direto com o público de maneira geral. Até recentemente nós tínhamos apenas um “fale conosco” na página do site, mais muitas vezes as pessoas não encontravam ou não se sentiam à vontade escrevendo, então a ouvidoria é uma função interessante que vai fortalecer essa condição de transparência e de visão da administração da entidade”. Sim, além das prestações públicas, contrato BB, etc.

R2: Respondido pela questão anterior.

R3: eu acredito que não, porque como eu falei, era tudo muito robotizado, então as partes administrativas são meramente preenchedoras de relatórios.

R4: Creio que sim, não posso afirmar, mais creio que sim, tem inclusive dentro da missão, tem uma parte lá do relatório que aparece sim a governança corporativa, não posso te afirmar, mais creio que exista sim.

R5: Eu acredito que sim, essa governança corporativa tem sempre tentado ser melhorada com gestores qualificados tentando buscar alternativas. Não sei se são os melhores gestores mais sempre a tendência é que esses relatórios administrativos eles tenham cada vez com uma maior transparência ou um maior subsídio para que todos tenham acesso a isso.

12. Os demonstrativos financeiros foram elaborados/publicados dentro prazo legal?

R1: Sim, a anos.

R2: Respondido pela questão anterior.

R3: Sim, e eu não vou lembrar agora a partir de que ano, ela disponibiliza no site dela, não sei se está atualizado, eles se preocupam, o presidente na época o Ari Graça, ele sempre se preocupou em ser transparente, dentro da realidade deles lá.

R4: Não, sempre em dia desses 20 (vinte) anos quase que eu presto serviço junto a CBV, e eu tenho mais contato com o administrativo assim financeiro há uns 14 anos, que eu trabalho com a consultoria, só uma vez que teve atraso com pagamentos, mas aí foi complicação de nota fiscal, justamente para comprovar que são mesmo de gastos, mas nunca teve problema não. São pequenas coisas, nunca falaram assim olha, tem essa data e posterga essa data e passa para frente não.

R5: É pelo que eu tenho acompanhado, sempre as publicações estão vindo nas datas, algumas com alguns erros que são cobrados via tribunal de contas, controladoria geral da união então a partir deste momento eles correm e executam da melhor forma possível com as correções possíveis.

13. Os demonstrativos apresentam o Parecer de Auditores independentes?

R1: Sim, a anos.

R2: Respondido pela questão anterior.

R3: Fazia, era “Price Water house”, isso.

R4: Olha, a CBV que eu saiba passou por um período de auditoria a um tempo atrás, então com certeza essas notas devem ter sido verificadas, mas nunca ninguém chegou na empresa e questionou diretamente e disse: “olha, esse serviço foi realizado, não foi realizado”.

R5: A última que eu soube foi a PRICE em uma auditoria contratada pela própria CBV onde após os escândalos que ocorreram dos problemas de gestão, foi chamada uma auditoria particular, para elaborar um relatório, mas eu acho que as auditorias independentes ocorreram numa maior frequência agora, após as denúncias. Eu sei também que a FGV foi contratada para elaborar um planejamento de gestão profissional dentro da CBV foi gasto um dinheiro considerável para que essa gestão tenha algumas caras e toques da FGV.

14. Quais as formas usadas pela instituição para disponibilizar as informações referentes às despesas e receitas?

R1: “O site da confederação, é uma ferramenta inclusive essa de compras acima de R\$ 50.000,00 (Cinquenta mil reais), é uma prestação de contas até antecipada, as pessoas podem acompanhar ao longo do ano isso, tantas empresas envolvidas e interessadas, quanto as federações até o público de maneira geral. Nós entregamos balancetes ao nosso principal patrocinador, as federações, tem acesso a isso mensalmente se quiser, e ao final do período de cada ano, todo aquele procedimento que eu falei de apresentação, conselho fiscal, assembleia, que é uma maneira de fazer essa prestação de contas”. O Balanço é publicado em jornais de grande circulação e fica constantemente disponível no site da CBV.

R2: Site, redes sociais imprensa e temos ainda a nota oficial que é um documento nosso que todo gestor assina a sua notícia que você quer divulgar e vai para todas as federações que são as filiais/filiadas e em nosso entendimento elas retransmitam isso a todos os Interessados (clubes – associações) e assim por diante para disseminar essas informações.

R3: Não, eu sei que ela dividiu a CBV como uma empresa em unidades de negócio e aí eles tinham um percentual para cada unidade exercer, eu sei que chegava no fim do ano, eles faziam uma reunião entre as unidades e vê aqui sobrou, aqui faltou, aqui mexeu. E eles reestruturavam para o ano seguinte, mas eu não sei como era esse mecanismo dessa reunião.

R4: Sim, é o site, divulga o balancete as notas fiscais são enviadas para departamento financeiro deles, aí o fim que toma eu já não sei, mas eles colocam lá os valores.

R5: Bom, eu acredito que ela por ser uma confederação ela tem obrigatoriamente no site dela e ela acho que ela tem que colocar um relatório ao Comitê olímpico brasileiro por receber verbas deste, para o governo federal, pois tem projetos nessa esfera ao receber verbas da lei de incentivo ao esporte federal. Até mesmo o governo estadual esses relatórios devem ser frequentes.

15. Os torcedores/interessados tem alguma forma de enviar sugestões/críticas à gestão da instituição? O que é feito com essa informação recebida?

R1: “Ou “fale conosco”, por escrito ou a “ouvidoria”, a ouvidoria tem um prazo para responder que é interno, ele busca sempre informação com a área afim daquela informação, e essa resposta “satisfação” é dada a qualquer pessoa que precisa de informação”. Sim, no fale conosco no site e através da ouvidoria.

R2: tem a ouvidoria, e o fale conosco que fica em nosso website e entra lá e tem uma pessoa específica para cuidar disso e ela encaminha para a unidade responsável pelo que está sendo perguntado. E a pessoa vai ter respondida seu questionamento.

R3: Então no site da CBV, tem o fale conosco, uma coisa assim e ali era o único canal, mais ali esse canal chegava muito mais para saber onde iria ter jogos, como que falaria com tal atleta. Eu acho que o torcedor não está maduro o suficiente para estar atento a prestação de contas de uma instituição esportiva.

R4: Não sei se tem um canal com críticas para gestão, eu sei que tem onde os torcedores e em geral eles têm um canal de comunicação, não sei se no lado da gestão administrativo exista esse canal, se chega e se respondem, eu sei para os meus serviços, que eu ofereço a CBV, existem sugestões, dúvidas, críticas e são repassadas para nossa empresa e a gente responde na medida do possível para esses Stakeholder essas dúvidas. CBV, é repassado não chega direto, é repassado para a empresa.

R5: Bom, eu não sei se eles têm um departamento que cuide especificamente dos Stakeholders lá, eu acho que é uma das coisas que pode ter hoje, quem cuida desses stakeholders é muito mais o pessoal de mídia social que dá esse retorno, vejo muito mais por aí. Mas não um departamento especializado que receba essas críticas e a transforme em ações visando a melhoria da gestão na instituição.

16. A instituição possui: o seu Regimento Interno, as demonstrações contábeis, seu estatuto, o Estatuto do Torcedor e um código de ética ou conduta disponíveis em seu web site?

R1: “A lei não, o estatuto do torcedor não está, mais as demais ferramentas sim.” - Balanço sim, estatuto sim, código de ética sim, torcedor e conduta não.

R2: Tudo isso está no site. STJD, penalidades, julgamentos, é julgado e em menos de 2 horas já está no site da CBV.

R3: Respondido em outras questões.

R4: tudo no site, tudo fica disponível no site.

R5: Sim, acho que essas informações estão todas disponibilizadas no site como já foi dito anteriormente.

17. O site da instituição é disponibilizado em outra língua?

R1: “Não, o site da CBV é extremamente grande, tem muitas abas, muita informação e é um custo que a gente considera até certo ponto desnecessário, porque os nossos “Stakeholder”, são brasileiros, os nossos filiados são todos brasileiros, são as federações estaduais, e nós devemos satisfação a eles. O nosso público é brasileiro, os atletas, os árbitros, enfim, colocar em uma língua estrangeira daria ciência para um público externo que não necessariamente é a função da CBV, nós não somos um organismo internacional como é o comitê olímpico brasileiro, e outras entidades que teriam interface com o exterior, no nosso caso nós devemos satisfação a FiVb e a nossa comunicação é interna”. Não, apenas português.

R2: Eu acho que você pode fazer a opção por inglês, na parte de cima do website você deve poder fazer essa escolha. Não sei ao certo, mais posso confirmar para você uma vez que o pessoal do site está aqui no ginásio.

R3: No mundo globalizado, eu acho que pelo menos no inglês deveria ser disponibilizado, porque o Brasil é referência no vôlei, a CBV que regula o voleibol brasileiro, nos outros países, se a CBV se considera um bom exemplo ela deveria abrir para outros países copiarem o modelo que a CBV julga ter tanto sucesso, agora não sei também se o campo esportivo vai entrar nisso de não ensinar como o inimigo fazer, então assim, se você ensinar demais é capaz de você estar ensinando o seu adversário a vencer de você, então não sei se eles chegam a pensar nisso por exemplo: treinos técnicos e táticos pode procurar no site porque não tem, treinos físicos não tem, agora não se na parte de gestão financeira a CBV tenha essa ambição. Eu acredito que não.

R4: não, eu acho que deveria não só inglês, mas em outras línguas, já que a CBV é vista como modelo de gestão no voleibol, e o voleibol brasileiro é tido como o melhor voleibol do mundo, então deve despertar curiosidades em outros países também, para ver como é feito a estruturação, então eu acho que ali é um erro, um empecilho que as pessoas não vão conseguir visualizar, a CBV o ano passado modificou a estrutura do site dela, deu uma nova roupagem uma nova visibilidade ali, falta muita coisa, o site ainda tem muitos problemas, muitas informações estão faltando em relação ao site antigo, não sei se está dentro da pauta também os objetivos mudarem e disponibilizarem outras línguas, mas eu vejo como extremamente importante, assim como da federação internacional tem disponibilizado em português, espanhol e italiano.

R5: Eu acho com o mundo globalizado do jeito que está uma plataforma para outras línguas, como o espanhol, italiano, inglês, japonês, russo, são mercados que crescem muito e todo mundo está buscando isso, mas no mínimo acho que duas línguas deveriam estar acrescentadas, o espanhol e o inglês, uma vez que o site só está em português.

18. As receitas recebidas, de alguma forma estão relacionadas com o nível de prestação de contas da entidade?

R1: “Ah Bom, não necessariamente, existe um limite da capacitação de recursos do governo, nós não podemos por exemplo amealhar 80% (oitenta por cento) do recurso disponibilizado pelo ministério, a lei mesmo proibi, a gente tem um limite, assim como a lei de incentivo, tudo tem um certo limite. Agora a nossa preocupação é ter sempre 100% (cem por cento) da capacidade de capitação garantida, através de boas prestações de contas, é fato que em alguns casos ou em muitos momentos, existe uma mudança da legislação, existe cobrança ou exigência de uma coisa que não era antes e passou a ser, e eventualmente a gente recebe solicitações de esclarecimentos, explicação com relação a prestação de contas. Renato: “eu acho que sim, assim como afeta você ter reconhecimento de idoneidade publica, ter todas as certidões negativas, como é a exigência da legislação “isso 9001” como nós temos, conquistamos a alguns anos atrás, todos esses componentes fazem com que a entidade tenha credibilidade, que é uma coisa que você não compra na farmácia. Credibilidade é uma coisa que se conquista ao longo do tempo com as atitudes, procedimentos e aí sim uma empresa investidora analisa esse tipo de situação e decide investir ou não naquele negócio ou naquele

seguimento, então certamente ter um histórico de prestação de contas bem feito com o dinheiro público por exemplo, é um bom cartão de visitas para um investidor privado, fazer um investimento em qualquer entidade. Sim, Completamente.

R2: Eu acho que não, na minha visão que eu tenho visto hoje eu penso que sempre é bom você ter uma governança clara, bem focada mais eu não sei se isso é um pré-requisito, para você conseguir um patrocínio. Então logicamente se você não se organiza ninguém vai querer investir em você. Eu vejo a prestação de contas como algo muito interno que não vai afetar o recebimento de receitas. Eu não sou de marketing, mas penso que não levo a prestação de contas para conseguir um patrocínio, levo meu produto vitorioso. Uma organização, mas eu não lembro de ninguém usando a prestação de contas para conseguir um patrocínio. A entrevistada, nesse ponto foi informada o porquê dessa questão, e informada dos estudos internacionais que vão contra o que ela disse. Nesse sentido ela disse que pode até ser que agora com nova reestruturação da CBV quando nós passamos a ter um diretor comercial um CEO um organograma mais definido e pode ser que ele tenha esse entendimento e ache isso importante e que passe a fazer isso nas apresentações mais eu não me lembro de ver isso. Mas na atual situação do esporte brasileiro eu acho isso interessante, por exemplos nas reuniões após as competições toda prestação de contas é apresentada onde tudo é informado para que assim seja dado um retorno aos clubes. Mas eu não sei se isso é aplicado aqui ou não.

R3: Olha, se isso você está tirando de teoria deveria ser assim, mas eu acredito que não no Brasil, porque o ministério de esporte ele repassa o valor para as confederações de acordo com seu desempenho mundial, então como o vôlei é um esporte vitorioso tanto de quadra quanto de areia, o repasse ao público é isso, quantidade de medalhas que trás e tudo, pode ser que tenha confederações que não tenha tanta representatividade esportiva como Rúgbi por exemplo, que ele tem uma verba muito menor e pode ser uma gestão muito melhor, então não tem relação alguma entre a gestão e o que você recebe.

R4: Acho que primeiramente a credibilidade é acima de tudo, se a empresa ela presta conta, se ela tem a credibilidade no mercado, com certeza ela vai ter um aporte financeiro maior, nenhum investidor, nenhum patrocinador vai procurar uma empresa que camufla seus gastos ou faz maquiagem no seu balancete, no seu balanço, dá até

para ver isso pelo Banco do Brasil que é um patrocinador tão forte da CBV, um parceiro tão antigo, na hora que surgiu as denúncias ali, colocou ali “olha, ou vocês fazem dessa forma, ou a gente tira o patrocínio”, e já está bem enraizado o banco do brasil com o voleibol, você ouve falar de voleibol já coloca a imagem do banco do brasil junto como patrocinador, então quanto mais transparente a empresa é e a instituição é, mais aporte financeiro ele vai ganhar sim.

R5: Bom é claro que quando você tem uma gestão transparente, uma gestão que ela emite resultados tanto na prática, na ponta da quadra com resultados, tanto quanto na gestão você gera uma maior credibilidade com os patrocinadores para que os eles possam ter uma maior aceitação sobre esse produto sobre esse mercado e consequentemente um atrativo muito grande para que as pessoas possam investir sabendo que ali tem um bom resultado, um bom trabalho e uma gestão de qualidade.

19. Gostaria de complementar com alguma informação importante sobre a prestação de contas no esporte?

R1: “Rapaz, leva por escrito a última pergunta que fiz ao uma “dissertaçãozinha”, você dá uma lida e basicamente é isso a gente trabalha-se muito para se conquistar, recurso é muito difícil a CBV não começou agora com isso, tem 30 anos de estrada onde aconteceu essa revolução, foi muito difícil de ser conquistada, muita gente ficou pelo meio do caminho, não usufruiu do que se conquistou, mas contribuiu lá traz, então é um processo a gente está “engatinhando” ainda falando do esporte de uma maneira geral, porque aqui no Brasil a cultura esportiva brasileira é extremamente pobre, monocultura do futebol que só se fala dessa modalidade, mas ao mesmo tempo se fala de futebol mas não se estuda e não se investe no futebol também como se deveria, haja visto os últimos resultados que são recorrentes, problemas, e vai olhar a base, como é feita a base, quando se tem derrota, se preocupa com a base, quando se tem vitória está tudo bem na base, não necessariamente. Então de uma maneira geral a gente precisa evoluir muito ainda para chegar num patamar razoável. E quem trabalha em escola vivencia na pratica as dificuldades em que as escolas não fomentam, não investem, a imensa maioria das escolas não tem estruturas, não tem a quadra, não tem o ginásio, nem a piscina, porque isso custa dinheiro, consequentemente o cara não gasta com aquele terreno para fazer uma instalação esportiva, ai faz a educação física na sala de

aula, aí o garoto chega até a universidade, e a universidade muito menos investe no esporte, o negócio é cachaça, é outras coisas e o esporte vai ficando pelo meio do caminho, então o Brasil está na contramão da história com relação a isso, a recente pesquisa publicada pelo ministério do esporte está dizendo que "46% do público brasileiro, da população brasileira é sedentária", o cara não levanta nem o mínimo para fazer atividade física, é necessário ter uma boa saúde, nem estamos falando de esporte, estamos falando de atividade física, então o contexto é muito mais complexo, no esporte especializado, no esporte de alto nível se gasta muito para suprir falhas da nossa infraestrutura, coisa que se o Estado estivesse presente de uma forma mais consistente, talvez a gente não precisasse gastar tanto, se as instalações fossem bem cuidadas, se tivessem pessoas zelando por essas instalações e colocando gente dentro dessas instalações para praticar, certamente a gente não teria tanto problema. Então estamos muito no início, e certamente eu não vou ver, na minha geração não vai ver a solução para a grande parte dos problemas brasileiros, mas a gente está trabalhando para construir e pavimentar esse caminho, vamos ver se vai dar certo". O Trabalho desenvolvido pelas grandes entidades esportivas brasileiras (COB, CBF, CBV, CBHD, CBB, CBDA, etc.) é fundamental para o ganho de credibilidade e confiança no mercado esportivo. É uma escada que é galgada com muito sacrifício, de muitas pessoas, que às vezes, nem chegam a usufruir do resultado da sua dedicação. Um processo lento de pequenas vitórias e derrotas, assim como é o esporte. Ganhamos uma lei de incentivo ao esporte, é uma vitória. Porém por pressão da cultura, nosso percentual de captação é menor, conquistamos o direito de sediar a copa do mundo e as olimpíadas é uma vitória. Porém os eventos não trarão grandes mudanças estruturais no futebol ou nas outras modalidades esportivas. Conquistamos bons patrocinadores. É uma vitória. Mas são na grande maioria estatais. A mentalidade do empresariado brasileiro frente ao investimento nas bases do esporte continua o mesmo. Muito ainda há por fazer, o esporte como ferramenta de engajamento social, educação, disseminação da disciplina, da perseverança e da força de vontade. O esporte tem que fazer partir da vida cotidiana de qualquer sociedade, como fator modificador da saúde, educação e da cultura.

R2: Não pois é um assunto muito específico que não é da minha área propriamente dita eis que sou da área técnica e organização das competições e dentro da minha área

eu tenho minha prestação de contas e eu tenho um cuidado absurdo com isso. Pois você mexe com um dinheiro que não é seu, como eu te disse anteriormente.

R3: Não assim, o que me preocupa um pouco é que as confederações elas não são órgãos públicos, e elas acabam se misturando com órgãos públicos, então quem fomenta esporte no Brasil, muitas vezes é o governo, então tendo em vista as equipes de natações quem patrocina é o Correio, equipes de basquete quem patrocina é o Bradesco, vôlei é o Banco do Brasil, então Correios, Banco do Brasil, Eletrobrás, Caixa, elas estão muito envolvidas com esporte brasileiro, e as leis que estão aí, elas não estão ensinando a andar com as próprias pernas, então os esportes brasileiros são “muletas”, de um sistema governamental, que eu acredito que teria que criar uma situação para andar com as próprias pernas, ou um sistema de ligas que tem nos Estados Unidos, ou clubes de empresas como funciona em alguns lugares da Europa, está muito longe disso ainda.

R4: eu acho que assim, a prestação de contas sempre e uma empresa ela fica ali, não fica tão escancarada assim como deveria, fica no cantinho, na própria CBV tem uma área lá no site que só vai achar quem realmente for procurar e procurar bem, então eu acho que deveria ser mais transparente, deveria colocar mesmo, disponibilizar, colocar uma notícia lá: “olha, disponibilizado o balancete da CBV”, para tentar ter essa transparência também, para não gerar nenhuma dúvida, nenhum tipo de dúvida mesmo em relação a gestão, em relação essa transparência tem que ser sempre acho que em primeiro lugar para não colocar em cheque a idoneidade dos gestores nem da instituição, quem tem a perder não é só a instituição o próprio esporte como o voleibol, no caso que nós estamos falando, os atletas tendem a perder se for machada a credibilidade e a imagem da instituição, então essa divulgação de informações relativas a patrimônio a operações financeiras acho que tem que ficar muito mais claro do que é hoje.

R5: Não, uma coisa que agora entrou uma nova licitação na CBV hoje, mais tardar amanhã deve estar sendo publicado é que está sendo contratada uma empresa para mudar todo o layout da CBV, então a empresa que ganhar e tiver a melhor proposta, e tiver o melhor layout escolhido vai assumir o site, visual, hospedagem de documentos, etc...

B- Entrevistas CBRu

1. Qual a opinião do senhor sobre a Governança Corporativa no Esporte?

R1: Na minha opinião a Confederação Brasileira de Rugby possui uma governança corporativa bem clara para a organização.

R2: Não tem Governança Corporativa. As coisas são feitas de forma não utópica, mas de forma que não seguem um padrão, não seguem uma regra e muitas vezes as coisas são mascaradas então eu acho que não tem governança corporativa no esporte.

R3: O esporte, cada vez mais, precisa ser encarado pelos gestores e dirigentes esportivos como uma área que demanda profissionalização para a sustentabilidade das entidades esportivas e obtenção de resultados destacados, assim como qualquer empresa que almeja ser bem-sucedida. A partir de uma estrutura consolidada com orçamento, planejamento estratégico, metas, indicadores de performance, avaliações de desempenho, meritocracia, sistema de gestão, auditoria externa e regras de Compliance, itens fundamentais ao pleno cumprimento da governança corporativa, as entidades esportivas estarão muito mais preparadas para gerir sua estrutura cada vez mais sem a dependência de recursos públicos ou privados, bem como possibilitar boas condições para que os atletas possam desempenhar as melhores performances esportivas.

R4: O esporte Brasileiro em geral, carece de uma boa governança, mas o Rugby em especial carece mais ainda, existe pouco patrocínio, espaço na mídia anda crescendo, mas precisa de mais, os clubes e federações ainda tem muita dúvida de gestão etc....mas em vista de alguns anos atrás está bem melhor.

R5: A governança corporativa é fundamental para o bom andamento do viés profissional que tange o esporte atualmente. Estabelecer funções e possuir pessoal capacitado para tal é tão importante quanto um grupo de atletas qualificado. Processos também caminham no sentido de deixar um legado administrativo à instituição.

2. Como é feita a fiscalização das contas no esporte?

R1: Por meio de auditoria externa.

R2: Eu sei pelos projetos feitos pelo Ministério do Esporte, onde você presta contas de acordo com o que você apresenta como planilha orçamentária, ou seja, se você pede um item, e aquele item tem que ser apresentado em três vias e tudo mais e de acordo com isso você presta as contas do uso e fruto do item pedido quando é um bem não durável digamos assim. Não sei como se faz dos bens duráveis pois nunca fiz nenhuma. A pessoa deve apresentar nota fiscal, por exemplo, se passagens aéreas, deve ser apresentado o boarding pass, e tudo mais, ou seja, esse tipo de coisa.

R3: Quando tratamos de recursos oriundos do poder público, as fiscalizações das contas no esporte são realizadas principalmente pelos órgãos de controle dos entes federativos (municipal, estadual e federal) e pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), a partir da análise financeira e documental dos projetos executados, sejam por Leis de Incentivo ou transferências diretas de recursos dos órgãos públicos. Ademais, na CBRu, o Comitê de Gestão e Marketing, o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração da entidade são responsáveis pela fiscalização das contas da entidade. Por fim, algumas entidades esportivas, como é o caso da CBRu, recorrem a auditorias independentes para fiscalização das demonstrações financeiras.

R4: O tribunal de contas da União TCU faz uma auditoria das prestações de contas dos projetos de Lei de Incentivo, os atletas que são patrocinados por projeto do governo prestam contas ao final do campeonato ou torneio, e toda a documentação desde comprovante de passagem terrestre até pagamento da equipe de gestão são enviados ao TCU.

R5: Na minha instituição, existe a figura de um contador terceirizado que atua em comum acordo com a direção e a coordenadoria financeira. Relatórios mensais e anuais descritivos são enviados aos patrocinadores e aos órgãos públicos aos quais o clube possui vínculo mediante leis de incentivo (município e estado).

3. Como os Profissionais da Gestão do Esporte podem contribuir para a qualidade e transparência das informações no esporte?

R1: Podem contribuir através do conhecimento do dia-a-dia do esporte, do cotidiano da realidade desde a base, desenvolvimento e alto-rendimento, fundamental para trabalhar o esporte como produto.

R2: Acima de tudo, além da gestão do esporte, vai o caráter de cada um, o caráter profissional e também com a aquisição de conhecimento. A partir do momento em que adquirimos conhecimento sobre um certo assunto e passamos à aplica-lo no esporte é válido.

R3: A própria profissionalização das equipes que trabalham com a gestão do esporte corrobora para a elevação do nível intelectual dos recursos humanos. Fatalmente, conforme for o incremento intelectual nas entidades esportivas, maior será a preocupação desses profissionais com a qualidade e transparência das informações no esporte, bem como a competência para realizar trabalhos que efetivamente acrescentem no desenvolvimento da organização. Além disso, dificilmente, tais profissionais procurarão se envolver com práticas indevidas e que atrapalham o desenvolvimento do esporte.

R4: O papel deles é importantíssimo, os gestores podem contribuir no crescimento da organização, transparência, sanar dúvidas com os clubes e federações e direcionar a equipe, pois o gestor tem a combinação de técnicas gerencias e flexibilidade empresarial.

R5: Abrindo as contas da instituição, oferecendo seu conhecimento técnico e acadêmico de boas práticas de gestão e governança corporativa, trabalhando para manutenção da saúde financeira da instituição, atuando com transparência e boa vontade na transmissão de informações.

4. A lei estabelece algumas formas de prestação de contas das organizações esportivas. Qual a importância dessa exigência?

R1: Extrema. Isso significa transparência e não dá brechas para erros ou mal-uso de recursos.

R2: A importância é a distribuição de rendas entre as modalidades. Eu não sei, eu acho que é muita importância. A importância é talvez você aplicar de fato o que está sendo investido diretamente no esporte sem essa verba tomar outro rumo.

R3: A exigência de prestação de contas das organizações esportivas

Corrobora para que cada vez, a execução dos projetos incentivados, convênios com transferência direta de recursos dos entes públicos, patrocínios privados seja aprimorada e os gestores esportivos se preocupem com a busca incessante pela eficácia

das metas programadas, eficiência nas taxas de utilização dos recursos disponíveis, bem como por apresentar todos os documentos que comprovem a real utilização dos itens programados.

R4: sim, a lei estipula de qual forma e como as organizações esportivas devem prestar contas, o prazo é dentro do previsto, a forma muitas vezes é online, junto com documento físico.

R5: É de suma importância para estabelecer padrões de transparência e possuir controle na prestação de contas, a fim de evitar processos às escondidas.

5. Qual o objetivo da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor com a Transparência nas Prestações de Contas no esporte?

R1: No Rugby eu não vejo a aplicação da Lei Pelé, mas o Estatuto do Torcedor com a transparência na prestação de contas tem, na minha opinião, como objetivo, mostrar ao torcedor que ele pode cobrar o destino dos recursos do clube.

R2: Essas leis veem para somar. Uma vez que se sabe de casos no esporte que não são agradáveis e que a utilização da verba, do dinheiro e de qualquer outra coisa não é feita de forma adequada.

R3: O objetivo das legislações esportivas mencionadas acima para com a transparência na prestação de conta dos projetos incentivos é garantir que todos aqueles que recorrerem aos projetos incentivados, aos convênios de transferência direta ou mesmo aos recursos oriundos do setor privado, sejam condicionados a garantir a máxima eficiência na execução dos projetos, de modo que todos os stakeholders (entidades públicas, entidades privadas, beneficiários, organizações não governamentais) sejam afetados positivamente e no final, o esporte brasileiro saia vitorioso.

R4: até onde eu sei, a Lei Pelé foi criada com objetivo de dar transparência e mais profissionalismo ao esporte nacional, disciplinou a prestação de contas por dirigentes e a criação das ligas, determinou a profissionalização dos clubes, que agora são empresas; no Estatuto do Torcedor foi mais dedicada a normatização das atividades esportivas, o mais relevante é o futebol, mas trata praticamente dos mesmos assuntos da lei Pelé, que viabiliza e obriga a prestação de contas dos projetos.

R5: Não sei responder a esta questão.

6. Existem falhas estruturais no governo (federal/estadual/municipal) no que tange à prestação de contas no esporte?

R1 :Sim. Grande parte do gestor público não sabe que ele serve à população. Ademais, não existem políticas públicas para o esporte na grande maioria dos municípios do Brasil. Nas três esferas, federal, estadual e municipal.

R2: Com certeza, todo mundo é beneficiado de uma certa forma quando o assunto é esporte porque é um domínio que carece de regulamentação.

R3: Certamente, a principal falha estrutural no que tange à prestação de contas no esporte é a falta de profissionais dedicados a essa função nos três níveis de governo. Assim, a demora na análise dos processos prejudica tanto o órgão público responsável por transferir os recursos, no que diz respeito a responsabilização de possíveis falhas na execução dos projetos, bem como para os proponentes, que corriqueiramente, recebem diligências das entidades de prestação de contas tardiamente.

R4: Sim, existe como em toda área governamental, muita coisa passa “despercebido”.

R5: A minha experiência aponta que não, pois os órgãos públicos sempre foram de extrema clareza e responsabilidade com a instituição. Porém o noticiário mostra com relativa frequência casos de corrupção e negócios obscuros no esporte, envolvendo a esfera estatal. Então eu diria que sim, há, mas não na minha competência.

7. A sua instituição fomenta a transparência e o Accountability? Como?

R1: Através de auditoria. E a CBRu só repassa recursos às federações depois de exigir transparência das federações.

R2: Sim, com a publicação em Diário Oficial das contas e tudo mais. A prestação de contas é feita de uma forma transparente, de fato, é sempre leal e transparente.

R3: Sim. A CBRu fomenta a transparência e Accountability por meio da publicitação dos demonstrativos financeiros anuais, publicitação dos documentos referentes aos processos de contratação dos serviços nos projetos que têm recursos públicos associados, divulgação de todas as atas referentes as Assembleias e reuniões do Conselho de Administração, publicitação e cumprimento do Estatuto Social da entidade e seguindo as práticas de governança estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

R4: Sim, claro a Confederação Brasileira de Rugby é uma instituição idônea, faz suas prestações de contas dentro das normas e dentro dos prazos estipulados pelo TCU, sua contabilidade é transparente e seus números são divulgados no site.

R5: Sim, todos os setores devem prestar contas à diretoria e justificar com absoluta clareza a destinação dos recursos. A Accountability é feita, mas sem usar o termo.

8. A questão do Accountability na Instituição foi discutida alguma vez enquanto o senhor exerce seu cargo?

R1: Não.

R2: Não, entrei em um modelo pronto. A CBRU presta contas para o COB e para o Ministério do Esporte e neles já há um modelo pronto. Não há espaços para inovações. Não há muito o que ser mudado.

R3: Sim. O assunto da transparência/Accountability sempre se faz presente nas reuniões dos Comitês, Conselho de Administração e Assembleias realizadas ao longo do ano. Membros participantes desses fóruns sempre debatem a situação atual da CBRu em termos de transparência e possíveis aprimoramentos ao longo da gestão da entidade.

R4: sim, sempre, em quase todas as reuniões é falado em transparência.

R5: Nunca discutimos o termo, mas há prestação de contas rigorosamente, bem como avaliação de processos.

9. Há alguma determinação específica para a prestação de contas em sua entidade além das determinações legais?

R1: Não.

R2: Eu não conheço muito bem a lei para poder lhe afirmar. Penso que a única coisa seria a divulgação de suas contas em diário oficial.

R3: A CBRu, ao longo dos anos de execução dos projetos, criou alguns regulamentos e fluxogramas para aprimorar tanto a execução como a prestação de contas. Além disso, conta com o respaldo de uma consultoria de projetos incentivados para melhor gerir os recursos advindos da iniciativa pública.

R4: Nossa Diretora Financeira é muito criteriosa quanto aos pagamentos, existe algumas normas internas que caminham junto com as normas legais.

R5: Sim, os setores devem reportar um ao outro e decidirem juntos a destinação dos recursos financeiros antes de utilizá-los.

10. A instituição levou em consideração algum critério relacionado ao processo de Accountability?

R1: Não.

R2: Não sei. Todavia temos pessoas que trabalham com isso e provavelmente eles seguem algum Norte.

R3: Certamente. Os pontos mencionados acima nesse questionário referentes a publicitação dos documentos referentes aos processos de contratação dos serviços nos projetos que têm recursos públicos associados, divulgação de todas as atas referentes as Assembleias e reuniões do Conselho de Administração, publicitação e cumprimento do Estatuto Social da entidade e cumprimento das práticas de governança estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) denotam que a CBRu levou em consideração vários critérios relacionados ao processo de Accountability.

R4: sim, todos os adiantamentos e reembolsos de despesas são criteriosamente analisados pela área financeira, não aceitando xerox, gasto com bebida alcoólica e outros em suas prestações.

R5: Informalmente sim, mas sem utilizar o termo.

11. O Relatório de Administração da entidade possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?

R1: Sim.

R2: A CBRU tenta, de fato ela tenta implementar essas práticas. Ela tenta ser transparente.

R3: Sim. O Relatório de Administração da entidade possui informações relacionadas ao orçamento, planejamento estratégico, metas, indicadores de performance, avaliações de desempenho, meritocracia, sistema de gestão e auditoria externa, todos associados à implementação de práticas de governança corporativa.

R4: Sim, consta no site

R5: Não, apenas informações sobre o desempenho esportivo e financeiro. Porém no estatuto do clube há definições de pessoas e processos.

12. Os demonstrativos financeiros foram elaborados/publicados dentro prazo legal?

R1: Sim.

R2: Prazos eu não sei precisar, todavia eu sei precisar que até algum tempo atrás alguns balancetes ainda não haviam sido publicados eles publicaram o que já havia sido feito, sendo que tudo tenta ser mantido em dia o máximo possível.

R3: Sim. Anualmente os demonstrativos financeiros foram elaborados e publicados dentro do prazo legal.

R4: Sim, auditados e publicados no site

R5: Sim, tal ação era necessária para cumprir os prazos das leis de incentivo.

13. Os demonstrativos apresentam o Parecer de Auditores independentes?

R1: Sim.

R2: Tem auditoria, inclusive estamos passando por uma. Já fomos auditados pela Delloite, mas não é mais. Não me recordo o nome exato da empresa atual. Tem uma auditoria externa, isso é fato e se eu não me engano há mais de uma auditoria externa dentro da CBRU.

R3: Sim. Os demonstrativos apresentam o Parecer de auditores independentes, especificamente da Ernst & Young.

R4: Sim

R5: Não.

14. Quais as formas usadas pela instituição para disponibilizar as informações referentes às despesas e receitas?

R1: Publicação em jornais.

R2: No website e no Diário Oficial.

R3: A principal forma utilizada pela CBRu para disponibilizar as informações referentes às despesas e receitas é publicar os documentos no site oficial da Confederação. No site da entidade, mais especificamente na aba “Downloads”, é possível encontrar os demonstrativos financeiros auditados da CBRu desde 2009. Além

disso, a CBRu também publica seus demonstrativos financeiros em jornal de grande circulação, conforme determina a legislação.

R4: Nas despesas são usados os números gastos em projetos, de cada área, e as Receitas são exatamente o valor disponibilizado pelo governo para esses gastos

R5: Não há demonstração constante, mas caso necessário basta solicitar à diretoria.

15. Os torcedores/interessados tem alguma forma de enviar sugestões/críticas à gestão da instituição? O que é feito com essa informação recebida?

R1: Sim. A CBRu possui um funcionário que lê e responde algumas mensagens.

R2: Oportunidades existem. Nós temos os e-mails que são sempre disponíveis para todos. Inclusive os e-mails pessoais. O que é feito com isso é relativo. As tomadas de decisão são feitas pelo CEO e o que ele acatou ou não é responsabilidade dele, infelizmente.

R3: Sim. Disponibilizamos um e-mail, o office@brasilrugby.com.br, o qual os torcedores/interessados podem enviar as respectivas sugestões/críticas sobre as atividades da CBRu. Prontamente, a equipe de comunicação da CBRu analisa as considerações e envia uma resposta ao usuário. As sugestões e críticas relevantes são sempre discutidas em reuniões de brainstorming, de maneira a aprimorarmos o trabalho constantemente.

R4: Sim, pelo site

R5: Sim, isso é feito de forma direta, isto é, em conversas informais com a diretoria e o departamento de comunicação, bem como via mídias sociais. As críticas e sugestões são ouvidas e discutidas em reuniões periódicas entre a diretoria e os setores, e, caso haja concordância, são implementadas.

16. A instituição possui: o seu Regimento Interno, as demonstrações contábeis, seu estatuto, o Estatuto do Torcedor e um código de ética ou conduta disponíveis em seu web site?

R1: Demonstrações contábeis e estatuto, sim. O restante, não.

R2: Estatuto tem, Estatuto do torcedor não, código de ética creio que não, código de conduta, creio que não é as demonstrações contábeis sim.

R3: Sim. Com a exceção do Estatuto do Torcedor, que será disponibilizado em breve no site da CBRu, disponibiliza-se o Estatuto, as demonstrações contábeis, código disciplinar, outros regulamentos que balizam o esporte no Brasil e no mundo, bem como todas as atas das reuniões do Conselho de Administração, Comitês e Assembleias realizadas.

R4: Sim

R5: Sim, o estatuto social da instituição e o título de utilidade pública outorgado pela câmara municipal.

17. O site da instituição é disponibilizado em outra língua?

R1: Sim. Além do Português-Brasileiro, estão em Inglês e Castelhana.

R2: Não. Todavia essa divulgação seria de extrema importância. Até porque temos inúmeros estrangeiros, que moram no Brasil, interessados no assunto e podem querendo ou não ter acesso à essa informação. E o rugby brasileiro está criando uma proporção mundial e para ter apoiadores internacionais, essas divulgações seria essencial. Inclusive a World Rugby é uma instituição que vive de olho no Brasil e em certeza essa divulgação seria relevante.

R3: Sim. O site da instituição é disponibilizado em inglês e espanhol.

R4: Sim, inglês e espanhol

R5: Não, apenas em português. Às vezes recebemos mensagens em espanhol de países da América Latina, que são respondidas também nesta língua.

18. As receitas recebidas, de alguma forma estão relacionadas com o nível de prestação de contas da entidade?

R1: Sim.

R2: Com certeza e aí estão os prêmios que a CBRU ganhou que comprovam isso pelo fato dela ser uma instituição com uma bela gestão, fato este que acaba auxiliando no recebimento de mais receitas.

R3: Certamente. O nível de governança corporativa implementado na gestão da CBRU é um ponto que a diferencia no segmento das entidades esportivas no momento em que uma empresa decide investir por meio do patrocínio esportivo. A CBRU deve continuar

focada nos princípios da governança corporativa para ser considerada uma entidade esportiva transparente àqueles que decidem investir no esporte.

R4: não, as receitas e despesas gastas no período estão demonstradas no Balanço conforme competência e conforme as normas legais de contabilidade, já as prestações de contas do projeto no geral, o prazo é bem maior, sua liquidação não ocorre junto com sua prestação de contas, são prazos diferentes.

R5: Sim, pois as receitas advêm, em sua maioria, de recursos públicos via leis de incentivo. Desta maneira, é de suma importância prestar contas aos órgãos competentes para manter a disponibilização de recursos.

19. Gostaria de complementar com alguma informação importante sobre a prestação de contas no esporte?

R1: Não.

R2: Uma coisa que eu acho legal lá dentro é a prestação de contas dos funcionários. A prestação de contas internas, ou seja, gastos com treinos, taxis, é tudo muito rígido e muito difícil de fazer, com as notas exigidas e recibos sendo sempre exigidos e nada que é gasto sem comprovante é reembolsado. Não se gasta com futilidades, ou seja, você deve literalmente descrever o que? E com que? Aquele valor foi gasto.

R3: Reforçamos a importância da transparência e Accountability no esporte como forma de garantir a sustentabilidade financeira das entidades esportivas e o desenvolvimento dos atletas que representam o Brasil nas competições internacionais. Certamente, aquelas que estiverem imbuídas em prestar contas corretamente das execuções ao longo do ano serão reconhecidas por patrocinadores e entes da administração pública no que diz respeito ao fomento ao esporte. A CBRu trabalhará incessantemente para melhorar ainda mais na questão da governança corporativa, possibilitando assim o desenvolvimento do esporte nos próximos anos.

R4: não, acredito que as informações estão de acordo, se achar necessário alguma explicação, pode entrar em contato, estou à disposição;

R5: É fundamental também possuir assessoria de imprensa e informações aos patrocinadores, pois o interesse pelas atividades do clube acompanha a prestação de contas.