

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA MARIA DIAS DAS CHAGAS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS: AS  
CONFEDERAÇÕES DE ATLETISMO, CANOAGEM, GINÁSTICA, JUDÔ E  
VOLEIBOL - AS PRIMEIRAS NO RANKING DE FINANCIAMENTO PÚBLICO

CURITIBA

2022

AMANDA MARIA DIAS DAS CHAGAS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS: AS  
CONFEDERAÇÕES DE ATLETISMO, CANOAGEM, GINÁSTICA, JUDÔ E  
VOLEIBOL - AS PRIMEIRAS NO RANKING DE FINANCIAMENTO PÚBLICO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Educação Física, Setor de Ciências Biológicas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS

Chagas, Amanda Maria Dias das

Responsabilidade social em entidades esportivas  
brasileiras : as confederações de atletismo, canoagem, ginástica,  
judô e voleibol – as primeiras no ranking de financiamento  
público / Amanda Maria Dias das Chagas. – Curitiba, 2022.  
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná,  
Setor de Ciências Biológicas, Programa de Pós-Graduação em  
Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri.

1. Responsabilidade social. 2. Esportes. 3. Governança. I.  
Mezzadri, Fernando Marinho, 1968-. II. Universidade Federal do  
Paraná. Setor de Ciências Biológicas. Programa de Pós-  
Graduação em Educação Física. III. Título.

Bibliotecária: Giana Mara Seniski Silva. CRB-9/1406

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação EDUCAÇÃO FÍSICA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **AMANDA MARIA DIAS DAS CHAGAS** intitulada: "**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS: AS CONFEDERAÇÕES DE ATLETISMO, CANOAGEM, GINÁSTICA, JUDÔ E VOLEIBOL - AS PRIMEIRAS NO RANKING DE FINANCIAMENTO PÚBLICO**", sob orientação do Prof. Dr. FERNANDO MARINHO MEZZADRI, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 22 de Fevereiro de 2022.

Assinatura Eletrônica

25/03/2022 11:34:06.0

FERNANDO MARINHO MEZZADRI

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

22/02/2022 15:34:24.0

ANDRÉ MENDES CAPRARO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

22/02/2022 15:41:23.0

ARY JOSÉ ROCCO JÚNIOR

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por manter a minha fé mesmo nas dificuldades.

Aos meus pais e aos meus irmãos, pela compreensão da minha ausência e pelo carinho de caminhar comigo e me ajudar em cada momento. Dona Catia, sou muito grata pela pessoa que a senhora é e por me manter firme na vida, com muito amor. Seu Chaguinha, obrigada por ser meu parceiro, ser a base que me mantém firme de corpo e alma, nos treinos e nas conversas. Rodrigo, obrigada por ser meu *brother* e do seu jeito, alegrar a casa. Ruan, obrigada pela paciência e compreensão ao estar ao meu lado para o que eu precisar.

Ao TeamMezzadri, pela parceria, pelo aprendizado, por me ajudar na vida acadêmica e na vida profissional. Enfim, por me adotarem e tratarem a minha formação com tanto carinho.

A toda equipe do Inteligência Esportiva, pelas oportunidades que jamais esquecerei e que me ajudaram no meu crescimento como pessoa e como profissional.

À UFPR por todos esses anos e todas as oportunidades que me proporcionou.

Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri, pela paciência, pela calma, por não me deixar desistir e por confiar no meu trabalho quando nem eu confiava. Sou muito grata por cada palavra de apoio e por me permitir estar no seu grupo e aprender um pouquinho de tudo que o senhor sabe.

Aos membros da banca, nas pessoas do Prof. Dr. André Mendes Capraro e Prof. Dr. José Ary Rocco Junior, por aceitarem o convite e pela sensibilidade nas contribuições para o meu trabalho e para a minha formação.

Agradeço a minha base do handebol por me segurar nos dias difíceis e me fazer rir durante todo o processo. Philipe, obrigada por me acompanhar em todos esses anos e com leveza, me ajudar e me ensinar sobre cada detalhe. Marceles, obrigada pela parceria, desde o handebol até a vida acadêmica, dos choros aos risos.

Às amigas Camila e Ale, por me incentivarem e serem parceiras.

Aos meus avós pelas incansáveis orações e por todo o apoio.

A minha psicóloga, pelo apoio e por fazer reconhecer e aceitar as fases do processo.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram comigo nessa trajetória e com certeza, lembrarei dos meus pares.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)



## RESUMO

No cenário da globalização, o esporte se apresenta de diversas maneiras, envolvendo setores da economia, da gestão, do marketing, entre outros. Com esta característica dinâmica de envolver vários processos, como a profissionalização, a mercantilização, a gestão profissional do esporte, torna-se importante em meio aos vários *stakeholders*. Nesta ideia, um dos meios para melhoria da gestão, é a governança, que atua com princípios de transparência, prestação de contas, democracia e responsabilidade social. A responsabilidade social, tomado como foco deste estudo, no âmbito esportivo pode ser um elemento de auxílio para o desenvolvimento social, além de possibilitar ações íntegras frente aos *stakeholders* e empreendedoras no mundo dos negócios. O objetivo do estudo foi investigar as ações de responsabilidade social realizadas pelas confederações de atletismo, canoagem, ginástica, judô e voleibol entre os anos de 2015 a 2020. Diante disso, o estudo, de caráter qualitativo, realizou uma pesquisa documental, recorrendo a fontes como estatutos, códigos de conduta, relatórios anuais e relatórios financeiros para responder o objeto do estudo. Foi utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, um roteiro de observação adaptado de outros estudos sobre a responsabilidade social, para identificar ações ao longo do período de 2015 a 2020. As principais ações identificadas foram os artigos previstos na legislação brasileira acerca da responsabilidade social, como a necessidade de constar nos estatutos os casos de inelegibilidade de dirigentes, a aplicação integral de recursos nos objetivos sociais, assim como o reconhecimento do código mundial antidopagem da WADA. Como considerações finais identificamos que talvez as entidades não veem alguns itens como prioritários, uma vez que eles não estão relacionados com a legislação ou até mesmo não são solicitados pelos patrocinadores. Alguns princípios da responsabilidade social tornam-se prioritários, pois estão presentes na legislação e são de caráter obrigatórios. E pode ser esse o ponto chave pelo qual as entidades dão mais atenção para a realização desses princípios.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Esporte. Confederações esportivas. Governança. Gestão.

## ABSTRACT

In the scenario of globalization, sport presents itself in different ways, involving sectors of the economy, management, marketing, among others. With this dynamic characteristic of involving several processes, such as professionalization, commodification, professional management of the sport, it becomes important among the various stakeholders. In this idea, one of the means to improve management is governance, which works with principles of transparency, accountability, democracy and social responsibility. Social responsibility, taken as the focus of this study, in the sports field can be an element of aid for social development, in addition to enabling integral actions towards stakeholders and entrepreneurs in the business world. The objective of the study was to investigate the social responsibility actions carried out by the athletics, canoeing, gymnastics, judo and volleyball confederations between the years 2015 and 2020. such as statutes, codes of conduct, annual reports and financial reports to respond to the object of the study. For the development of the research, an observation script adapted from other studies on social responsibility was used to identify actions over the period from 2015 to 2020. The main actions identified were the articles provided for in Brazilian legislation on social responsibility, such as the need to include in the statutes the cases of ineligibility of directors, the full application of resources to the social objectives, as well as the recognition of the WADA global anti-doping code. Some principles of social responsibility become a priority, as they are present in the legislation and are mandatory. And this may be the key point by which entities pay more attention to the realization of these principles.

Keywords: Social Responsibility. Sport. Sports confederations. governance. management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RECURSOS VIA LOTERIA FEDERAL PARA AS ENTIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DO DESPORTO .....	22
FIGURA 2 - MODELO DE ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO .....	23
FIGURA 3 - A PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	36
FIGURA 4 – DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS POR CONFEDERAÇÃO.....	53

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MODELO DA AVALIAÇÃO REALIZADA PELOS JUÍZES-AVALIADORES.....	24
QUADRO 2 - ROTEIRO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ESPORTE A SER OBSERVADO NAS CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS ESPORTIVAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO .....	26
QUADRO 3 - MODELO DE DESCRIÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	30
QUADRO 4 - MODELO DE DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS IDENTIFICADOS POR ANO.....	30
QUADRO 5 - TIPOS DE ENVOLVIMENTO SOCIAL NA INDÚSTRIA ESPORTIVA.	39
QUADRO 6 - PRIORIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA COMUNITÁRIA .....	41
QUADRO 7 - PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ESPORTE .....	42
QUADRO 8 - QUESTIONÁRIO SOBRE INTEGRIDADE INSTITUCIONAL .....	43
QUADRO 9 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS .....	56
QUADRO 10 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DO CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO .....	59
QUADRO 11 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE.....	65
QUADRO 12 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DO MEIO AMBIENTE.....	74
QUADRO 13 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DA DIMENSÃO ECONÔMICA ..	76
QUADRO 14 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE DIREITOS HUMANOS E IGUALDADE .....	80
QUADRO 15 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE PRÁTICAS TRABALHISTAS .....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABCD	- Autoridade Brasileira de Controle de Dopagem
CBAAt	- Confederação Brasileira de Atletismo
CBCa	- Confederação Brasileira de Canoagem
CBG	- Confederação Brasileira de Ginástica
CBJ	- Confederação Brasileira de Judô
CBV	- Confederação Brasileira de Voleibol
COB	- Comitê Olímpico Brasileiro
COI	- Comitê Olímpico Internacional
GC	- Governança Corporativa
IPIE	- Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva
NSGO	- <i>National Sports Governance Observer</i>
OECD	- <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PTG	- <i>Play the Game</i>
RSC	- Responsabilidade Social Corporativa
SDE	- Sou do Esporte
WADA	- <i>World Anti-Doping Agency</i> (Agência Mundial Antidoping)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 MATERIAL E MÉTODOS .....</b>	<b>21</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	21
2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	21
2.3 INSTRUMENTO UTILIZADO .....	22
2.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>32</b>
3.1 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO ESPORTE.....	32
3.2 A GOVERNANÇA NO ESPORTE .....	33
3.2.1 A Responsabilidade Social no Esporte.....	35
3.3 AS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS.....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o processo de globalização, o esporte passa a se apresentar de múltiplas formas e a envolver diferentes cenários e agentes da sociedade, como o setor econômico, movimentando recursos financeiros significativos, e o setor midiático, com a atuação de diversos meios de comunicação (GALATTI *et al.*, 2018). Frente a isso, o esporte torna-se cada vez mais profissionalizado, apresentando características de negócio (MOYO; DUFFETT; KNOTT, 2020).

Diante desta profissionalização, há também a necessidade de atenção para a gestão das entidades esportivas. Dentro do âmbito da gestão, destacamos a governança corporativa (GC) como um dos meios para otimizar o valor econômico de longo prazo das entidades. Com princípios para melhorar a qualidade da gestão, a GC atua em como as organizações são dirigidas e monitoradas diante dos vários *stakeholders*<sup>1</sup> (IBGC, 2015).

Nesta perspectiva, a GC irá tratar organizações, mesmo que não estejam no âmbito empresarial, como empresas. Diante de agentes que têm interesse sobre determinado produto, este sistema visa a melhora na gestão e a possibilidade de agregar valor e facilitar o acesso a recursos financeiros. Então, a GC pode atuar também para garantir a profissionalização da gestão no processo de mercantilização (REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

Para isto, a GC conta com quatro princípios fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social corporativa (RSC)<sup>2</sup>. A transparência trata de a organização disponibilizar informações às partes interessadas, além das ações previstas em lei. A equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário dos *stakeholders*. A prestação de contas tem intuito de prestar contas de maneira clara. Por fim, a responsabilidade social corporativa visa cuidar da viabilidade econômico-financeira a fim de reduzir os efeitos sociais,

---

<sup>1</sup> *Stakeholders*: grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados por determinada ação de uma empresa ou organização (FREEMAN, 1984).

<sup>2</sup> Apesar da diferença na nomenclatura, há semelhanças entre os termos “Responsabilidade Social” e “Responsabilidade Social Corporativa” no que tange aos seus princípios, o que possibilita entendê-los de forma similar. Deste modo, ainda que a literatura considere ambos os termos, no decorrer do texto optamos por utilizar o termo “Responsabilidade Social”, estando assim em consonância com a nomenclatura dos órgãos de controle brasileiros.

levando em consideração os diversos capitais, sejam eles, financeiro, social, ambiental e reputacional (IBGC, 2015).

No contexto esportivo, diante de práticas de corrupção, a atenção para GC se fez necessária. Como apresenta princípios que tornam a gestão mais clara e objetiva, com planejamentos estratégicos e prestação de contas por exemplo, a GC se tornou um meio de aumentar a credibilidade das entidades (BRITO, 2015). Além disso, as boas práticas de GC no âmbito da gestão do esporte pode gerar visibilidade positiva frente aos *stakeholders* (BRITO, 2015; NAZI; AMBONI, 2018; RIBEIRO, H. C. M., 2014; VAROTTI; MALAIA, 2016).

Dentre os princípios da governança, destacamos a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e ou Responsabilidade Social (RS), termo que utilizaremos nesse estudo. Os princípios fundamentais da responsabilidade social envolvem questões econômicas, legais, éticas e filantrópicas, que estão diretamente ligados com o setor corporativo (CARROLL, 1991). A partir desses princípios, a organização deve ser lucrativa, obedecer a lei, ser ética e ser um bom cidadão corporativo frente a comunidade (CARROLL, 1991, 1999).

Uma das percepções acerca da responsabilidade social é apontada por Tenório (2015), como um compromisso com a sociedade por parte da empresa ao buscar a melhoria da qualidade de vida para os membros da comunidade. A partir disso, ser “socialmente responsável” significa desenvolver ações que vão além dos interesses próprios da empresa (que seriam otimizar a produção, maximizar os lucros, cumprir as obrigações legais, etc.). Trata de identificar as necessidades dos grupos de interesse, ou da comunidade local e as incorporar dentro do processo de decisão da empresa (CASPER; PFAHL, 2015).

Além dos princípios base, no âmbito do esporte, a responsabilidade social envolve vários aspectos, como a questão social, com ações voltadas a comunidade, as questões de sustentabilidade e também ações vinculadas aos interesses dos *stakeholders*, sejam estes internos ou externos a organização (BABIAK; WOLFE, 2009). Algumas questões trabalhadas neste contexto esportivo envolvendo a responsabilidade social buscam identificar se a entidade organiza consultorias sobre gestão, políticas para mitigar riscos à saúde do atleta, políticas antidoping, política contra assédio sexual e inclusão social, por exemplo (GEERAERT, 2018c)

Moyo, Duffett e Knott (2020) apontam que a indústria esportiva deve se atentar as atividades de responsabilidade social caso queira se manter no mundo



dos negócios, não podendo ignorar esta prática no meio comercial. Além das obrigações com o capital financeiro, o esporte envolve também as perspectivas sociais, como por exemplo, o senso de comunidade (MAZANOV, 2016). Um dos exemplos disso são as ações de patrocínios, que envolvem questões financeiras e, de acordo com os princípios da responsabilidade social, estes, sendo aliados a ações de responsabilidade social, podem adicionar significado social e melhora na credibilidade de uma marca em eventos esportivos (UHRICH; KOENIGSTORFER; GROEPPEL-KLEIN, 2014). Este fator inclui cada vez mais a responsabilidade social como parte integrante do planejamento das entidades esportivas, uma vez que produzem resultados positivos envolvendo o marketing e o aumento da reputação (MOYO; DUFFETT; KNOTT, 2020)

A responsabilidade social no ambiente esportivo se apresenta de maneira mais frequente no contexto do futebol. Diversos estudos envolvendo a indústria futebolística têm mostrado como a gestão dos clubes tem utilizado as práticas de responsabilidade social para promover sua imagem corporativa, trabalhar seu marketing social e estabelecer a integração com a comunidade (AL-DAAJA; SZABADOS, 2018; BENSON, 2017; DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2017; FIFKA; JAEGER, 2018; LÓPEZ FRÍAS, 2018; WALTERS; PANTON, 2014).

No âmbito internacional, os estudos na área da governança no esporte estão mais avançados. Estudos sobre essa temática apontam os possíveis indicadores que levam uma entidade a apresentar boas práticas de governança (CHAPPELET; MRKONJIC, 2013; GEERAERT, 2018c). Já no contexto do esporte brasileiro, os estudos ainda são recentes, sendo a maioria dos estudos relacionados à área do futebol (LARA, 2014; LUZ *et al.*, 2013; VAROTTI; MALAIA, 2016).

Assim como a governança em geral, poucos estudos foram desenvolvidos sobre a responsabilidade social, criando uma lacuna no que diz respeito às questões relacionadas a responsabilidade social no esporte brasileiro (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2017; LARA, 2014; LUZ *et al.*, 2013). De acordo com a literatura internacional, a responsabilidade social tem se tornado cada vez mais presente na indústria esportiva, por criar uma relação positiva entre organização e sociedade, no sentido de que as organizações são parte da sociedade e devem apoiar o ambiente em que atuam (BAENA, 2018). Visto isso, a compreensão das ações de responsabilidade social é fundamental para futuras ações das entidades.

A Responsabilidade Social no esporte não apresenta uma definição concreta (PARENT, 2018). Há uma variedade de conceitos, envolvendo o âmbito corporativo, como os princípios propostos por Carroll (1991) e até mesmo a área esportiva, como podemos identificar em Geeraert (2018b) e Montazeri e colaboradores (2017), e iremos trabalhar tais conceitos durante o texto. Porém, trabalharemos e nos aprofundaremos na perspectiva mais ampla, em que a Responsabilidade Social sendo uma dimensão da governança, também apresenta diversos princípios e trata não apenas de questões sociais, mas envolve questões legais, econômicas, ambientais e de integridade dentro de uma organização. Assim como aponta Montazeri e colaboradores (2017), a partir desse conceito, a entidade deve enfatizar em seu planejamento estratégico as questões econômicas, sociais e ambientais.

Ao compreender a importância e considerando a lacuna da produção científica entre a responsabilidade social e o esporte, esse estudo, que abordará cinco confederações esportivas brasileiras, estabelece como problema a seguinte questão: As ações desenvolvidas pelas confederações, entre os anos de 2015 e 2020, pactuam com a compreensão de responsabilidade social suscitada pela literatura e é refletida nos documentos dessas entidades?

O objetivo desse estudo será, portanto, investigar se as ações de responsabilidade social realizadas pelas Confederações de Atletismo, Canoagem, Ginástica, Judô e Voleibol entre os anos de 2015 a 2020, no Brasil, pactuam com a compreensão de responsabilidade social suscitada pela literatura e os documentos dessas entidades. Em relação aos objetivos específicos, apresenta-se: a – Apresentar definições sobre a responsabilidade social; b - Apresentar como a responsabilidade social tem sido contemplada nos documentos oficiais das entidades escolhidas entre 2015 e 2020; c – Identificar e categorizar as ações de responsabilidade social realizadas pelas entidades; d – Analisar a luz das ações, da literatura e dos documentos a compreensão das Confederações esportivas sobre a responsabilidade social.

O esporte, visto como uma ferramenta para o desenvolvimento e mudança social, tem na responsabilidade social uma forma de gerar benefícios para a comunidade (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017), além da possibilidade de se tornar um meio rentável para gerar visibilidade para as empresas (BENSON, 2017).

Frente a esta ideia, as instituições, ao ajudarem na garantia desse processo e cumprindo com a função da responsabilidade social, auxiliam no desenvolvimento da sociedade, nas mais diversas esferas, perpassando o contexto local, regional e até mesmo nacional, além de manterem a credibilidade perante as entidades reguladoras e até patrocinadoras. E, com isso, já que as entidades recebem recursos, é pressuposto a necessidade de devolverem à comunidade outros benefícios em forma de ações (BABIÁK; WOLFE, 2009). Deste modo, compreender as ações de responsabilidade social das entidades esportivas torna-se relevante, especialmente no caso de instituições que são financiadas por recursos públicos, tais como as elencadas por este estudo.

No contexto brasileiro, projetos, pesquisas e até a modificação da legislação relacionada à área da governança proporcionaram uma movimentação das entidades esportivas para atualização dos seus estatutos e modelos de gestão. As iniciativas de entidades como a Sou do Esporte<sup>3</sup>, com a criação do Prêmio Sou do Esporte em 2015, e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), com o projeto GET (Gestão, Ética e Transparência), em 2017, identificando as boas práticas de governança nas confederações acabam atuando como incentivadores e indicam um olhar mais voltado para a área, tornando o debate atualizado e em desenvolvimento. Além disso, um dos critérios para o repasse de recursos às confederações é a análise da gestão nas entidades esportivas, que envolve os princípios de governança. Nesta perspectiva, podemos ter a temática da governança e, em especial, a responsabilidade social como fator relevante para o recebimento de recursos das entidades esportivas brasileiras. Tal fator incentivou na escolha dos participantes deste estudo que são as confederações que mais receberam recursos públicos no período de 2015 a 2020.

---

<sup>3</sup> “A Sou do Esporte é uma associação sem fins lucrativos que atua como rede de relacionamento entre atletas, entidades esportivas, poder público e o setor privado com objetivo de massificar o esporte de desenvolvimento e estimular as boas práticas e a governança no esporte brasileiro” (SDE, c2019).

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo apresentou a caracterização de uma pesquisa documental de natureza qualitativa. Nesta perspectiva, a pesquisa documental envolve um exame de diversos materiais e fontes diversificadas que não receberam tratamento analítico como, tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, relatórios de empresas, etc. e tem por objetivo extrair informações destes documentos, de modo que seja possível explorar os fenômenos estudados (LUVEZUTE KRIPKA; SCHELLER; DE LARA BONOTTO, 2015). A fim de responder a problemática levantada, o estudo teve como foco de análise a responsabilidade social em confederações esportivas brasileiras.

Neste estudo, as fontes documentais abrangem estatutos, códigos de conduta ou código de ética, relatórios anuais, relatórios financeiros, notícias e os sites oficiais das confederações estudadas, que serão descritas abaixo. Consideramos os documentos publicados pelas entidades esportivas durante o período de 2015 a 2020. Tal recorte temporal deve-se ao período em que houve alterações na legislação brasileira voltadas as práticas de governança em 2015 (BRASIL, 2015), com a inclusão de questões de gestão transparente, democrática e responsabilidade fiscal e financeira por exemplo, até o ano de 2020 que foi o ano estimado para realização dos Jogos Olímpicos de Tóquio, com o fechamento do ciclo olímpico.

### 2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A seleção das entidades esportivas foi intencional. Selecionamos a Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), a Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa), a Confederação Brasileira de Ginástica (CBG), a Confederação Brasileira de Judô (CBJ) e a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). De acordo com o relatório de financiamento esportivo do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE) com dados do Comitê Olímpico Brasileiro, estas são as confederações que mais receberam recursos públicos no período de 2015 a 2020 via loterias federais, dados estes disponíveis no site do IPIE e pode ser visualizado na figura abaixo (IPIE, 2021). Considerando que dentre os princípios da

responsabilidade social há a previsão de que ao receber recursos financeiros, é pressuposto que as organizações apresentem um retorno a sociedade através de ações, além disso, como também é previsto apresentar uma viabilidade financeira, tais confederações se encaixam no escopo da pesquisa.

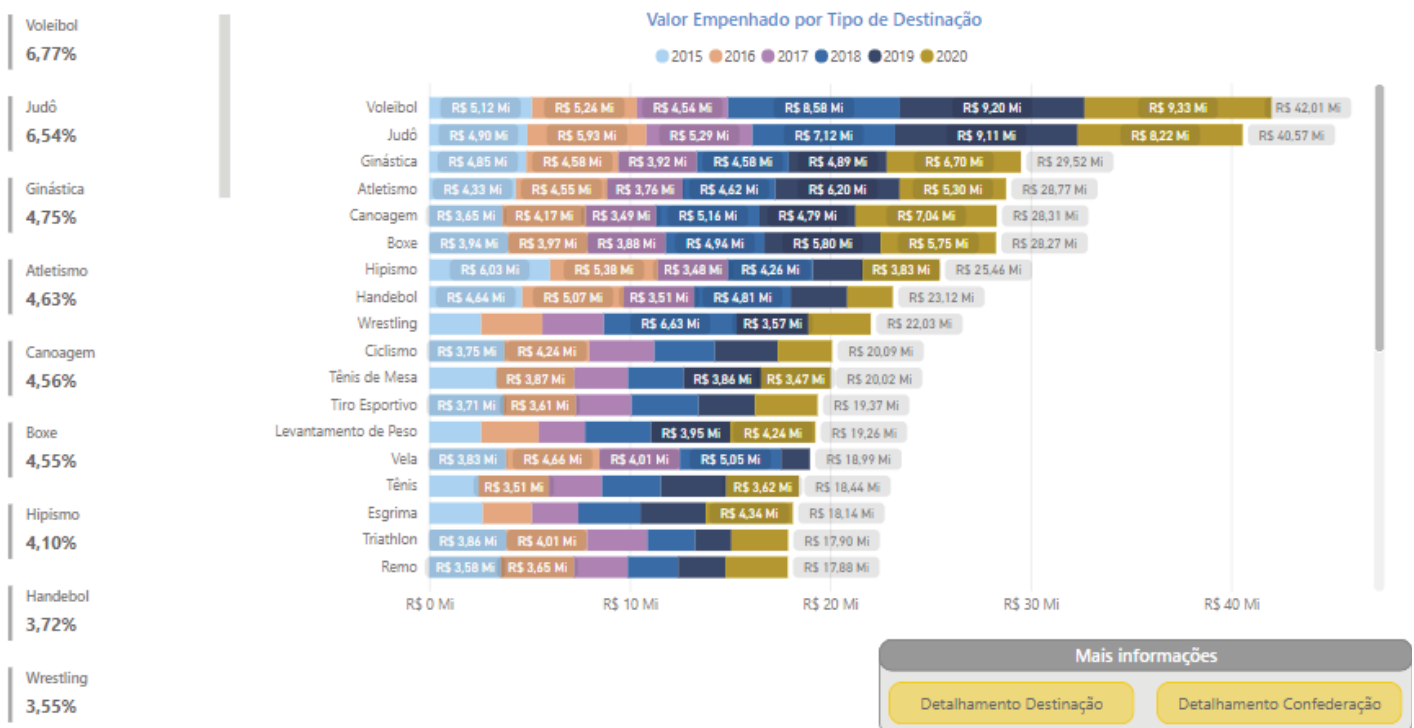
FIGURA 1 - RECURSOS VIA LOTERIA FEDERAL PARA AS ENTIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DO DESPORTO

## Via Loteria Federal

Detalhamento por Confederação

Informações obtidas pelo IPIE por meio de relatórios de balanço - período de 2002 a 2020

Valor Investido  
**R\$ 620,843 Mi**



FONTE: Dados obtidos com COB e IPIE (2021)

### 2.3 INSTRUMENTO UTILIZADO

Para este estudo, o instrumento utilizado foi um roteiro de observação que foi adaptado/desenvolvido a partir de dados de quatro questionários identificados na literatura acerca da responsabilidade social que serão apresentados logo mais no capítulo três (GEERAERT, 2018b; ROBERTSON; EIME; WESTERBEEK, 2018; SOU DO ESPORTE, 2019; WALKER; PARENT, 2010).

Foi realizada uma comparação entre os dados de quatro questionários que abordam os tipos de envolvimento social na indústria esportiva, as prioridades de responsabilidade social para uma organização esportiva comunitária, os princípios de responsabilidade social no esporte e a integridade institucional no esporte. A partir disso, em um processo de inclusão e exclusão, foram incluídas as temáticas principais dos quatro questionários como pode ser visto na figura abaixo.

FIGURA 2 - MODELO DE ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7
Governança e relacionamento com os stakeholders	Código de conduta e práticas anticorrupção	Envolvimento com a comunidade	Meio ambiente	Dimensão econômica	Direitos humanos e igualdade	Práticas trabalhistas
Questões referentes a temática 1	Questões referentes a temática 2	Questões referentes a temática 3	Questões referentes a temática 4	Questões referentes a temática 5	Questões referentes a temática 6	Questões referentes a temática 7

Elaborado pela autora (2022)

Após isso, foram excluídas as questões que não estavam previstas em todos os questionários, ou seja se uma questão estivesse somente em um dos questionários, ela não seria considerada, como por exemplo, financiamento, que não estava presente nos quatro estudos. Por fim, a adaptação resultou em um primeiro momento em 49 questões agrupadas nos seguintes princípios: governança e relacionamento com os *stakeholders*, o código de conduta e práticas anticorrupção, envolvimento com a comunidade, meio ambiente, dimensão econômica, direitos humanos e igualdade e práticas trabalhistas. O processo seguinte, com esse roteiro final de 49 questões, foi a realização da validação de conteúdo.

O processo de validação contou com a colaboração de seis professores com conhecimento na área de gestão do esporte, sendo três mulheres e três homens; todos envolvidos no âmbito acadêmico sendo entre os colaboradores, três doutores em Educação Física e três doutorandos em Educação Física. Os colaboradores participaram do estudo a partir de três vieses no âmbito da validade de conteúdo, a clareza de linguagem, a pertinência prática e a relevância teórica.

O instrumento utilizado na pesquisa passou por processo de validação de conteúdo com base no estudo proposto por Gonçalves (2018), que indica no artigo 2 da sua tese a elaboração e evidências de validade de conteúdo para conteúdos pedagógicos. Como proposto no estudo citado, a validação de conteúdo apresenta três vieses: Clareza de Linguagem (CL), Pertinência Prática (PP) e Dimensionalidade Teórica (DT). Para o nosso estudo utilizamos os vieses da clareza de linguagem, da pertinência prática e adicionamos também, a Relevância Teórica (RT).

O primeiro passo do processo foi entrar em contato com os juízes-avaliadores para apresentar a proposta e identificar o interesse de participação no estudo em que todos retornaram positivamente. Então, na sequência o roteiro foi enviado por email para cada um dos juízes com orientações de que a pesquisa tratava da temática da Responsabilidade Social em entidades esportivas (especificamente, confederações esportivas brasileiras). E no processo de elaboração do roteiro de observação que seria utilizado para o levantamento de dados, estávamos na etapa de validação das questões. O processo se daria da seguinte maneira: seria encaminhado por email as questões em uma planilha e o juiz iria avaliar os itens quanto a pertinência prática do indicador, a relevância teórica do indicador e a clareza do indicador, considerando a escala de tipo likert, indo de 1 (pouquíssima pertinência/relevância/clareza) a 5 (muitíssima pertinência/relevância/clareza), como pode ser visto no modelo no QUADRO 1. E a orientação final era que o juiz poderia responder de acordo com suas experiências pessoais e práticas no âmbito acadêmico. Os juízes tiveram acesso as questões por 15 dias e retornaram o roteiro no final desse período.

QUADRO 1 - MODELO DA AVALIAÇÃO REALIZADA PELOS JÚZES-AVALIADORES

INDICADOR	<i>Responder conforme a escala: Pouquíssima (1) (2) (3) (4) (5) Muitíssima</i>			Observação/ Comentário
	PERTINÊNCIA PRÁTICA DO INDICADOR	RELEVÂNCIA TEÓRICA DO INDICADOR	CLAREZA INDICADOR	
Questão 1	nota	nota	nota	

Adaptado de Gonçalves ( 2018, p. 64)

O tratamento do roteiro deu-se através do cálculo estatístico denominado coeficiente de validade de conteúdo (CVC), em que os índices deste cálculo devem ser superiores a 0,80, que são os valores recomendados pela literatura (GONÇALVES, 2018).

A partir das notas dos juízes foi calculado a média das notas para cada questão. Após isso, foi calculado o CVC inicial, também para cada questão, e foi dividido a média pelo valor máximo que a questão poderia receber que foi 5. Também foi utilizado o cálculo do erro para minimizar as diferenças entre os juízes. Na sequência, foi calculado o CVC final de cada questão que se dá através da subtração do valor cálculo do erro pelo valor do CVC inicial que foi calculado. Este processo se repete para cada uma das dimensões, sendo um valor para pertinência prática, um para relevância teórica e um para clareza do indicador. É possível também calcular o CVC total do instrumento para cada uma dessas dimensões, para isso, subtrai a média dos erros pela média dos CVC inicial das questões do instrumento (BALBINOTTI; BENETTI; TERRA, 2007; GONÇALVES, 2018)

As questões com índices inferiores a 0,80 quanto a pertinência prática e relevância teórica, foram excluídos do roteiro e as questões que não apresentavam clareza suficiente, foram reorganizadas conforme sugestões dos juízes-avaliadores. Após esse processo, além das questões indicadas com clareza insuficiente, foi realizado uma revisão em todas as questões que receberam comentários e sugestões dos juízes-avaliadores. Nesse processo, algumas das questões com pouca clareza foram excluídas devido as sugestões dos juízes as tornarem muito semelhante a outras questões já incluídas no roteiro.

Em relação a pertinência prática, 47 questões ficaram acima de 0,80 (95%), para relevância teórica, foram 46 (93%) e na clareza do indicador, 45 (91%) questões ficaram na faixa acima de 0,80. Conforme descrito acima, as questões com valores de CVC final abaixo de 0,80 para pertinência e relevância foram excluídas do roteiro e para clareza, as questões foram reorganizadas de acordo com as sugestões dos juízes. Depois desse processo, o roteiro foi reduzido a 46 questões. Além disso, foi incluído a revisão de todas as questões, também considerando os comentários e sugestões dos juízes e com isso, o roteiro final ficou com 38 questões.



O resultado final contou com as seguintes questões e além da distribuição das questões, o quadro a seguir, indica quais ações são previstas pela legislação brasileira, mais especificamente, a Lei nº 9.615/98, a Lei Pelé.

QUADRO 2 - ROTEIRO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ESPORTE A SER OBSERVADO NAS CONFEDERAÇÕES BRASILEIRAS ESPORTIVAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO

Questionário sobre a Responsabilidade Social no Esporte					
Nº	Questão	Previsto na legislação brasileira	Atendimento		Ação/evidência
			SIM	NÃO	
Princípio: Governança/relacionamento com <i>stakeholders</i>					
1	A entidade prevê em seu estatuto ou regimento interno o estímulo as boas práticas de governança de seus associados?	Não			
2	A entidade promoveu, nos últimos dois anos, alguma ação concreta para disseminar as melhores práticas de governança entre seus associados?	Não			
3	Possui Supremo Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) instaurado nos termos da Lei brasileira?	Art. 23			
4	A entidade possui algum tipo de programa para auxiliar os atletas no processo de transição de carreiras (dual-career)?	Anteprojeto Lei Geral do Esporte - Art. 35 X <sup>4</sup>			
5	A entidade prevê princípios éticos para as partes interessadas em seus documentos oficiais?	Não			
6	A entidade possui uma estrutura de governança organizacional adequada que possibilite efetivamente identificar e gerenciar os objetivos sociais da organização?	Art. 18A - IV			
7	A entidade publica metas e indicadores de desempenho para suas ações sociais?	Não			
Princípio: Código de conduta/práticas anticorrupção					

<sup>4</sup> Refere-se ao Projeto de Lei do Senado federal n. 98 de 2017, que visa instituir a Lei Geral do Esporte (BRASIL, 2017). O projeto de Lei ainda não está aprovado, porém, entendemos a importância de tal documento para a compreensão atual do esporte e das questões sobre governança.

8	O código de conduta prevê diretrizes para colaboradores em relação à entidade?	Não			
9	O código de conduta estabelece diretrizes para acordos com empresas parceiras?	Não			
10	O código de conduta estabelece critérios de relacionamento com atletas?	Não			
11	A organização reconhece o Código Mundial Antidoping da WADA?	Art. 11 VIII – 2; Art. 48B; 48C			
12	Prevê, em seu estatuto ou códigos de conduta, prerrogativas de responsabilização administrativa referentes a legislação local?	Art. 23 e 27			
13	Seu estatuto é claro ao prever punições aos agentes ligados à entidade que atuarem de maneira direta ou indireta em casos de corrupção?	Não			
14	Os estatutos preveem os casos de inelegibilidade de Dirigentes conforme a legislação vigente?	Art. 23			
15	A entidade apresenta práticas de compras socialmente responsáveis na cadeia de abastecimento?	Art. 56A – V			
16	A organização implementa uma política de combate ao assédio sexual no esporte?	Não			
17	A organização implementa uma política antidopagem?	Art. 48C			
18	A organização implementa uma política de combate à discriminação no esporte?	Não			
Princípio: Envolvimento com a comunidade					
19	A entidade apresenta projetos que se relacionam com questões ligadas a aspectos sociais?	Não			
20	Está apto a fazer convênio com entes públicos?	Art. 18			

21	Seu estatuto prevê de forma clara que a entidade deve aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais?	Art 18A / Portaria 115 do ME			
22	A entidade apresenta projetos para maximizar o uso das instalações esportivas da organização?	Não			
23	A organização apresenta projetos de promoção da saúde para funcionários, voluntários e comunidade?	Não			
24	A organização implementa uma política de inclusão social através do esporte?	Não			
25	A organização implementa uma política de promoção do esporte para todos?	Não			
Princípio: Meio ambiente					
26	A organização implementa uma política para a promoção da sustentabilidade ambiental ou apresenta projetos que se relacionam com questões ligadas ao meio-ambiente?	Não			
Princípio: Dimensão econômica					
27	O Índice de Liquidez Corrente (curto prazo) é maior ou igual a 1?	Art 18 / Portaria 115 do ME			
28	Não gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos?	Art 18			
29	O Índice de Gastos Administrativos é inferior a 1 no último exercício?	Art 18 / Portaria 115 do ME			
30	A entidade construiu projetos consistentes para a sua independência financeira sem a necessidade precípua de grandes somas de recursos públicos?	Anteprojeto Lei Geral do Esporte - Art. 35 I			
Princípio: Direitos humanos/igualdade					
31	A entidade apresenta projetos de equidade e anti-discriminação? (em que são previstos a inclusão de mulheres, deficientes e minorias racioétnicas (ou seja, raciais / étnicas) iguais à maioria branca / Anglo de homens brancos)	Não			

32	A entidade garante que os processos de empregar funcionários sejam com oportunidades iguais?	Não			
33	A organização implementa uma política para promover a igualdade de gênero no esporte?	Anteprojeto -Lei Geral do Esporte Art.3, Part 3			
Princípio: Práticas trabalhistas					
34	A entidade garante padrões e procedimentos atualizados de saúde ocupacional e segurança para os indivíduos da organização?	Não			
35	A entidade implementa uma política que visa mitigar os riscos à saúde de atividades esportivas?	Não			
36	A entidade garante a proteção e privacidade dos dados?	Não			
37	A entidade implementa estratégias de prevenção de lesões para jogadores e funcionários?	Não			
38	A entidade fornece desenvolvimento pessoal e oportunidades de treinamento para funcionários e membros? (Consultorias, capacitações)	Não			

Adaptado de Sou do Esporte (2019), Walker e Parent ( 2010, p. 203), Robertson; Eime; Westerbeek ( 2018), Geeraert ( 2018b, p. 112).

## 2.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo foi desenvolvido a partir da aplicação do roteiro de observação adaptado apresentado acima. A determinação pelo modelo de roteiro de observação foi pelo modelo ter sido adaptado para que a busca ocorresse por parte da pesquisadora e não dos gestores das entidades, além das informações necessários para a resolução do roteiro estarem nos websites das entidades, de maneira pública. A metodologia utilizada pode ser identificada no estudo da entidade internacional *Play The Game*, que apresenta fases na aplicação do seu instrumento de governança, tendo na fase dois, instruções de como proceder na coleta de dados, em que o pesquisador analisa os sites das entidades, os documentos relevantes disponíveis e aplica os indicadores, ou seja, as questões e preenche uma planilha

indicando uma pontuação para cada item, além de preencher o campo de evidências também para cada indicador (GEERAERT, 2018b). Neste modelo, a pesquisadora esteve responsável por identificar as ações de responsabilidade social através dos documentos disponíveis e também da aba notícias das entidades esportivas, entre os anos de 2015 a 2020.

Para isso, após a seleção dos documentos, foi realizada a leitura dos mesmos, de modo a responder cada uma das questões elencadas pelo questionário com "sim" ou "não" e em caso de sim, foi verificado quais são as ações realizadas referente a cada questão positiva do questionário. Além disso, foi detalhado, quando possível, como as ações de responsabilidade social foram desenvolvidas pelas entidades.

Em um primeiro momento as ações foram tabuladas no próprio quadro do roteiro de observação na coluna de “ações/evidências” e posteriormente foi integrado a um novo quadro organizado da seguinte maneira: ano, entidade, princípio da responsabilidade social e ação realizada, para apresentar a evolução de cada entidade em relação as ações de responsabilidade social desenvolvidas.

QUADRO 3 - MODELO DE DESCRIÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

PRINCÍPIO					
2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					
<b>Confederação Brasileira de Ginástica</b>					
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					

FONTE: O autor (2022).

Os documentos oficiais analisados das confederações participantes foram descritos em um quadro conforme modelo abaixo. Os anos em que os estatutos não foram identificados foram desconsiderados. A relação de documentos analisados está no capítulo de resultados.

QUADRO 4 - MODELO DE DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS IDENTIFICADOS POR ANO

Confederação		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Confederação	Estatutos	✓	✓	✓	✓	✓	x

Confederação		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Código de ética e conduta	x	x	x	Doc. vigente	x	x
	Relatórios financeiros	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Relatório de gestão	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ Documento disponível

x Documento não disponível

Doc. Vigente: documento vigente na entidade

FONTE: O autor (2022).

A apresentação e discussão dos resultados foi organizada nos princípios utilizados no questionário: governança e relacionamento com os *stakeholders*, o código de conduta e práticas anticorrupção, envolvimento com a comunidade, meio ambiente, dimensão econômica, direitos humanos e igualdade e práticas trabalhistas.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO ESPORTE

O esporte, ao longo dos anos, tem se tornado cada vez mais um fenômeno globalizado que conseqüentemente passa a abranger diversos processos de profissionalização, tanto dos atletas quanto da gestão do esporte. Em meio a isto, as questões mercadológicas, de ter o esporte como um produto, se destacam e, neste sentido, há a apresentação dos processos de espetacularização e midiatização (GALATTI et al., 2018; MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008).

Na atualidade, portanto, o esporte pode ser compreendido como,

um fenômeno processual físico, social, econômico e cultural, construído dinâmica e historicamente, presente na maioria dos povos e culturas intercontinentais, independentemente da nacionalidade, língua, cor, credo, posição social, gênero ou idade, e que na contemporaneidade tem se popularizado globalmente e redimensionado seu sentido pelas lógicas contextuais dos processos de mercantilização, profissionalização e espetacularização (MARCHI JÚNIOR, 2015, p. 59).

Neste sentido, o esporte, se tratando de um fenômeno dinâmico, acompanha os processos da sociedade, em uma perspectiva de adaptação social. A partir disso, o esporte tradicional com essa transformação em esporte espetáculo tem sua essência voltada ao consumo da massa. A exemplo disso, o futebol, o esporte que mais está ligado a questões econômicas, muito pela relação mídia e esporte, em que deve atender ao prazer da audiência e com isso, tem desdobrado maior atenção para sua gestão (RIVITI, 2016).

Neste aspecto de visualizar o esporte no processo de globalização, Marques, Gutierrez e Almeida (2008) apontam que:

o crescimento da globalização e hegemonia do mercado capitalista conduzem o esporte a um modelo atual mais unificado de organização, que se faz voltado prioritariamente à comercialização, disseminação e divulgação das práticas esportivas, através da heterogeneidade de práticas e aumento do contato dos indivíduos com o esporte devido às diversas formas de manifestação desse fenômeno (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008, p. 3-4).

A mercantilização do esporte vai apresentar o esporte como um produto, dando a atenção prioritária, como os autores acima apontam, à comercialização da prática esportiva, e a organização, por trás desse fenômeno, deve também

acompanhar o crescimento da globalização e dos modelos de gestão e posteriormente de governança. Ou seja, foi criado um novo mercado dentro do âmbito esportivo voltado ao consumidor deste fenômeno (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008).

A partir desse processo de profissionalização e, conseqüentemente, o crescente envolvimento de vários agentes e campos envolvendo o esporte, há a necessidade, então, da melhora nas práticas de gestão esportiva. Azevêdo (2009) aponta que o esporte como um negócio, terá o sucesso interligado a gestão, ou seja, dependendo do modelo de gestão, e se deixar de tratar o tema de forma amadora, maiores serão as chances de boa administração de recursos por exemplo (AZEVEDO, 2009).

Em meio a este processo de globalização do esporte, a gestão das entidades esportivas se torna fundamental, visto que “a profissionalização da gestão também contribui para a melhoria do desempenho das organizações esportivas” (SCHMIDT, 2017, p. 98). Uma das temáticas abrangentes, ao falar de gestão profissional, é a governança, que envolve muitos agentes, desde indivíduos até instituições, públicas e privadas (CHATZIGIANNI, 2018). Então, com a globalização, o processo da governança se torna dinâmico, visto que abrange mais *stakeholders* e um maior número de interesses.

Uma vez que as organizações esportivas entram no “mundo dos negócios”, elas tendem a combinar características das organizações comerciais e também das organizações públicas. Um dos exemplos desta característica comercial é vender direitos de transmissão ou ao elaborar propostas de marketing para os eventos e a exemplo das organizações públicas há a possibilidade de elaborarem regras para os eventos (CHAPPELET, 2017). E, há a necessidade também de combinar elementos da governança corporativa com a democrática (CHAPPELET, 2017).

### 3.2 A GOVERNANÇA NO ESPORTE

Buscando compreender como se estabelece, a governança no âmbito esportivo, a primeira parte deste tópico irá contextualizar a área da governança e/ou governança corporativa.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD), a



governança corporativa é definida como um conjunto de relações envolvendo a gestão de uma empresa, seu conselho administrativo, os acionistas e os demais *stakeholders* (OECD, 2015). A partir dessas relações, também faz parte da governança estruturar e buscar meios para que a empresa alcance seus objetivos de forma transparente. A governança não tem como foco retirar a autonomia da empresa, mas, sim, possibilitar uma gestão responsável, buscando seu equilíbrio nos quesitos competitividade e produtividade (MARQUES, 2007).

Como função norteadora, a governança traz a necessidade de estabelecer a comunicação entre os *stakeholders* para que sejam tomadas decisões de forma equilibrada, informada e refletida. Com o aspecto de estabelecer objetivos, metas e estruturas, a governança se faz importante dentro de uma empresa, pois ao consolidar sua identidade com práticas de boa governança, ela apresentará uma boa reputação diante de seus investidores e da sociedade (IBGC, 2015). Além da reputação da organização, a OECD aponta que uma boa prática de governança pode tranquilizar os *stakeholders* de que seus direitos e recursos estão protegidos (OECD, 2015).

Diante disso, estabelece-se que a governança tenha um quadro consistente e sólido, que abranja a regulamentação, a legislação, os compromissos voluntários e as práticas comerciais, sendo esses aspectos abordados nos princípios da governança. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), na 5ª edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, esses princípios incluem a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

O conceito de transparência, do Código, é baseado na ideia de que a organização não deveria apresentar tais informações apenas por estar previsto na lei e nos regulamentos. É necessário que se tenha o desejo de informar as partes interessadas não apenas a respeito do desempenho financeiro, mas em relação a toda a estrutura de gestão da organização. A equidade é definida como o tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, levando em consideração direitos, deveres e interesses das partes. A *Accountability* é determinada como a prestação de contas, e trata da responsabilidade das organizações em prestar contas dos seus atos e omissões, além do papel de cada agente de governança dentro da organização. Por fim, o Código apresenta a dimensão Responsabilidade Social Corporativa, que traz a necessidade de os agentes de governança levarem em

consideração questões financeiras, humanas, sociais, ambientais e de reputação, visando a viabilidade das organizações (IBGC, 2015).

No esporte, esses princípios de governança se aplicam de forma semelhante, mas considerando as especificidades das entidades esportivas, sendo considerados a transparência, a democracia, a *accountability* e a responsabilidade social (GEERAERT, 2018a).

### 3.2.1 A Responsabilidade Social no Esporte

A responsabilidade social, pode ser vista como uma ação que visa a promoção de bens sociais (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000), ou seja, se responsabiliza com ações para além daquelas obrigatórias por lei. O conceito de responsabilidade social foi se modificando ao longo dos anos. De acordo com Carroll (1999), o termo responsabilidade social corporativa<sup>5</sup> foi sendo construído e evoluindo a partir das décadas. O autor aponta que os primeiros textos sobre o tema o indicavam mais como responsabilidade social do que responsabilidade social corporativa, isso porque não havia relação com as corporações ou com o setor empresarial. No decorrer da construção deste conceito, as abordagens foram considerando, por exemplo, que as empresas, como centros do poder e tomada de decisão, tinham um papel influenciador na vida das pessoas. Neste sentido, passa a se considerar a abordagem de que a responsabilidade social se estabelece fora do limite do interesse próprio de uma empresa, pensando na sociedade, nos *stakeholders* como um todo e em seus múltiplos interesses (CARROLL, 1999).

Como parte importante neste processo de modificação e sistematização da responsabilidade social, Carroll implementou a definição da responsabilidade social, passando a ser trabalhada em ideais econômicos, legais, éticos e discricionários; e estes seriam parte fundamental da responsabilidade social das empresas (CARROLL, 1979). Esses elementos foram revisados mais tarde e passaram a definir, de acordo com Carroll (1991), a pirâmide da responsabilidade social. Esta pirâmide foi constituída por quatro elementos que são, a parte econômica, a legal, a

---

<sup>5</sup> Carroll (1979, 1991, 1999) utiliza especificamente o termo “Responsabilidade Social Corporativa” que também será considerado como “Responsabilidade Social”.

ética e a voluntária ou filantrópica (antes denominada discricionária, tendo sido modificada pelo autor em 1983).

Como mostra a FIGURA 3, as partes da pirâmide se complementam na forma de conduzir um negócio. A empresa para ser socialmente responsável, deve-se atender a esses quatro elementos. Sendo economicamente lucrativa ao visar a maximização dos lucros. Atendendo as exigências previstas em lei, se atentando ao comportamento e as práticas de ações conscientes e corretas na questão ética. E o quarto elemento trata-se de a empresa ser socialmente solidária, contribuindo filantropicamente para ajudar a sociedade. (CARROLL, 1991, 1999).

FIGURA 3 - A PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA



FONTE: Carrol ( 1991, p. 42). Traduzido pela autora (2022).

Carroll aponta ainda, em uma nova visão da sua pirâmide, que na busca pela compreensão de cada tipo de responsabilidade, temos a característica da responsabilidade econômica e a legal serem “exigidas” pela sociedade e a responsabilidade ética e filantrópica serem “esperadas/desejadas” por parte dos negócios pela sociedade (CARROLL, 2016). O autor indica que este modelo retrata “que a total responsabilidade social do negócio implica o cumprimento simultâneo

das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas da empresa” (CARROLL, 2016, p. 6).

Nos anos 1980, as definições da responsabilidade social abriram espaço para temas alternativos. Modelos como desempenho social corporativo, capacidade de resposta e questões sociais, além de teorias como políticas públicas, ética empresarial, teoria dos *stakeholders* e gestão seguiram pelos anos 1990 como alternativas para além da responsabilidade social (CARROLL, 1999).

A partir das definições da responsabilidade social, podemos pensar nos seus temas alternativos e nas suas possíveis relações, como no contexto envolvendo o esporte. A temática esporte e responsabilidade social tem ganhado atenção de alguns pesquisadores (SHETH; BABIAK, 2010; SMITH; WESTERBEEK, 2007). Ao se apresentar como uma vertente que pode ser empreendedora dentro das organizações, a indústria esportiva possui elementos facilitadores e de coesão com a responsabilidade social. Esses elementos se apresentam a favor da comunidade e podem contribuir para o desenvolvimento das organizações (RATTEN, 2011).

A responsabilidade social nas organizações esportivas causa mudanças sociais há décadas, de acordo com Luz et al. (2013). Iniciativas como visitas a hospitais por atletas, promoção de estilo de vida saudável e inclusão de pessoas com deficiência no esporte são apresentadas como iniciativas positivas no esporte, além de serem um importante fator para o marketing social (LUZ *et al.*, 2013). Nesse contexto, para criar mudanças sociais significativas, ligas e times esportivos buscam se engajar em iniciativas variadas de responsabilidade social (CHUNG, 2018). Algumas iniciativas de responsabilidade social identificadas por Chung (2018) são, doações de caridade, captação de recursos, participação de atletas e funcionários em programas comunitários, promoção de mídia social, entre outras.

Babik e Wolfe (2009) também apresentam fatores que podem ser relevantes e ter impacto sobre a responsabilidade social no âmbito esportivo. Fatores como paixão, economia, transparência e gestão de *stakeholders*, são importantes elementos para a concepção da responsabilidade social no esporte. Os autores apontam que, no universo esportivo, há um fator diferencial e esse pode ser explicado pela paixão gerada entre fãs e consumidores desse produto chamado esporte. Um produto que pode ser demasiadamente benéfico a sociedade por gerar integração da comunidade (como participação comunitária ou práticas sustentáveis).

No fator economia, há a percepção de que o papel e responsabilidade das equipes esportivas é propiciar ações e benefícios a sociedade. Já que recebem recursos públicos, é pressuposto a necessidade de devolverem à comunidade outros benefícios em forma de ações. Além desse elemento, o fator transparência se apresenta como um ideal no esporte, ao estabelecer um processo de desenvolvimento de ações transparentes. Por último, os autores apresentam a relevância nas questões relacionadas à gestão de *stakeholders*, em que as organizações precisariam gerenciar a comunicação e as relações entre os grupos interessados (BABIÁK; WOLFE, 2009).

Diante disso, as organizações tomam o esporte como um espaço propício para desenvolver suas ações na área de responsabilidade social. Ligas esportivas, corporações, times e atletas acabam se tornando agentes da sociedade que a influenciam de forma econômica e cultural (BABIÁK; WOLFE, 2009).

Ainda na perspectiva esportiva, a demonstração da responsabilidade social por uma entidade esportiva “tem um impacto positivo na sua legitimação porque aumenta a confiança do público externo” (GEERAERT, 2018b, p. 11). Apesar desse impacto positivo, o estudo de John e colaboradores (2014) aponta que a promoção e a comunicação da responsabilidade social não são consideradas como deveriam, ou seja, são subestimadas pela área do marketing e do gerenciamento esportivo. Os autores indicam ainda que a questão da promoção e da comunicação das atividades de RS, quando devidamente gerenciadas, podem operar como um impulsionador da imagem, aprimorando a reputação, oportunizando benefícios financeiros e criando vantagens competitivas para as organizações esportivas (JOHN *et al.*, 2014, p. 52).

A partir da literatura, podemos perceber que o contexto da responsabilidade social tanto em contextos corporativos (CARROLL, 2016), como em ambientes esportivos se apresenta de forma variada, pois envolve os seus diversos *stakeholders* (FIFKA; JAEGER, 2018), podendo ser os gestores, atletas, torcedores, a mídia, o governo, os órgãos de gestão, a própria comunidade, entre outros (LARA, 2014). Como por exemplo, na relação responsabilidade social e meio ambiente, Trendafilova, Babiak e Heinze (2013) apontam que tal relação pode ser positiva para as iniciativas de responsabilidade social. Misener e colaboradores tratam da influência da responsabilidade social organizacional no comportamento e

envolvimento de membros do esporte comunitário no Canadá (MISENER *et al.*, 2020).

Como forma de buscar compreender as possibilidades e definições acerca da responsabilidade social em meio ao ambiente esportivo, iremos tratar aqui alguns estudos que apontam do que trata a responsabilidade social, além de estudos apresentaram uma proposta, um modelo de indicadores ou princípios da responsabilidade social envolvendo os diversos *stakeholders*.

Nesta perspectiva de abranger os diversos *stakeholders* do meio esportivo, Walker e Parent (2010), apresentam uma classificação contendo onze tipos de envolvimento social, sendo eles, a participação da comunidade, o desenvolvimento comunitário, as práticas comerciais justas, os códigos de conduta, a segurança dos trabalhadores, a diversidade cultural, o meio ambiente, a filantropia, a educação dos jovens, a saúde de jovens e o voluntariado. Ainda segundo os autores, o envolvimento social varia na indústria esportiva, sendo essa variedade vinculado ao alcance geográfico das ações (Nacional, regional ou comunidade local), além da influência dos *stakeholders* (WALKER; PARENT, 2010). As principais características do modelo, podem ser vistas no QUADRO 1.

QUADRO 5 - TIPOS DE ENVOLVIMENTO SOCIAL NA INDÚSTRIA ESPORTIVA

Áreas de conteúdo	Definição operacional
Envolvimento da comunidade	Investimentos na comunidade local em áreas que precisam de melhorias / melhorias não classificadas como de desenvolvimento, saúde ou educação ou filantrópica
Desenvolvimento comunitário	Projetos de construção comunitária para beneficiar a área local (por exemplo, parques, playgrounds, campos de atletismo, etc.)
Práticas comerciais justas	Práticas éticas que proporcionam satisfação aos consumidores e outras partes interessadas
Códigos de conduta	Comportamentos aceitos para promover altos padrões de prática e estabelecer uma estrutura para comportamento e responsabilidade profissional
Segurança do trabalhador	Fornecer locais de trabalho livres de riscos graves reconhecidos e cumprir as obrigações de conformidade com os padrões de segurança e saúde ocupacional
Diversidade cultural	Tratamento de mulheres e minorias racioétnicas (ou seja, raciais / étnicas) iguais à maioria branca / Anglo de homens brancos
O meio ambiente	Garantir impactos ambientais limitados de produção, limpeza de áreas problemáticas, esforços de reciclagem, etc.
Filantropia	Uma responsabilidade discricionária envolvendo a alocação de recursos vagos para atividades de caridade ou serviço social não relacionadas aos negócios (por exemplo, fundações, instituições de caridade, etc.)
Educação juvenil	Programas direcionados à educação de crianças (por exemplo, leitura, ensino, mentoria, etc.)
Saúde juvenil	Programas direcionados à saúde e doenças infantis (por exemplo, obesidade, prevenção de drogas, vida saudável, etc.)
Voluntariado	Prática de trabalhar altruisticamente em nome de outras pessoas, sem ser motivado por ganhos financeiros ou materiais

FONTE: Walker e Parent ( 2010, p. 203). Traduzido pela autora (2022)

Identificando a importância da responsabilidade social em clubes de futebol profissional europeus, Fifka e Jaeger (2018) desenvolveram um estudo que propõe uma estrutura integrativa acerca da responsabilidade social no futebol. Os autores apresentam que é necessário identificar os *stakeholders* e as ações de responsabilidade social devem ser relevantes para eles. A partir disso, a estrutura conta com seis áreas chaves, a comunidade, o capital humano, fãs e membros, o ambiente comercial, o *compliance* e o ambiente ecológico (FIFKA; JAEGER, 2018).

Neste modelo, os autores nomeiam diversas ações para cada área chave, como por exemplo, as atividades de caridade, parcerias sociais, saúde, educação e integração social no eixo comunidade; eventos sociais e programas de treinamento para funcionários, políticas de igualdade de oportunidades de emprego e políticas de discriminação na área do capital humano; para fãs e membros, é proposto diálogo com torcedores, envolvimento dos torcedores na governança, ação contra violência; questões relacionadas a marca, imagem, gestão de riscos e ações contra instabilidade financeira no eixo ambiente comercial; para o eixo *compliance*, apresentam-se ações contra a falta de transparência, corrupção, doping e o *match-fixing* (combinação ilegal de resultados), além de conformidade com a legislação e órgãos governamentais; e, por fim, o ambiente ecológico traz a reciclagem, prevenção da poluição, associação a organizações ambientais e a implementação de gestão ambiental (FIFKA; JAEGER, 2018).

Outro estudo que também realizou uma categorização de componentes da responsabilidade social foi o de Robertson, Eime e Westerbeek (2018). Nele, os autores identificaram os pontos centrais sobre a responsabilidade social na gestão do esporte a partir da literatura e determinaram sete categorias de responsabilidade social: o desenvolvimento comunitário, as práticas trabalhistas e os direitos humanos com sete itens/questões cada, a economia e as práticas operacionais justas com três itens, a governança com cinco itens e o meio ambiente com um item (ROBERTSON; EIME; WESTERBEEK, 2018). O desenvolvimento do estudo se deu em três níveis, em que os participantes identificaram suas cinco maiores prioridades em termos de responsabilidade social a serem implementadas em uma organização esportiva comunitária e a partir disso, um grupo de especialistas apontavam a

prioridade destas ações, sendo percebido que as organizações esportivas comunitárias tem um papel importante no aumento da participação nos esportes, criando um ambiente seguro e acessível, tendo uma ampla gama de responsabilidades neste sentido (ROBERTSON; EIME; WESTERBEEK, 2018). Os itens com maior prioridade podem ser vistos no QUADRO 2.

QUADRO 6 - PRIORIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA COMUNITÁRIA

Dimensão de Responsabilidade Social	Item de Responsabilidade Social
Direitos humanos	Maximize a participação no esporte Crie um ambiente esportivo acessível e inclusivo Cumprir a legislação relevante de equidade e anti-discriminação Garantir a inclusão de gênero e padrões de equidade Garantir a inclusão da deficiência e padrões de equidade Garantir que a organização seja um empregador de oportunidades iguais Desenvolver recursos de igualdade e diversidade para implementar no esporte
Práticas Trabalhistas	Proteja os indivíduos de danos potenciais, garantindo que as pessoas em posições de confiança tenham passado por verificações de antecedentes relevantes e possuam treinamento apropriado Maximize a participação voluntária Garantir padrões e procedimentos atualizados de saúde ocupacional e segurança Garanta a proteção e privacidade dos dados Desenvolver e implementar estratégias de prevenção de lesões para jogadores e oficiais Fornece desenvolvimento pessoal e oportunidades de treinamento para funcionários e membros Expressar abertamente a liberdade de se associar e negociar coletivamente
Econômico	Garantir responsabilidade fiscal para proprietários / membros Garanta a viabilidade financeira Priorizar o sucesso esportivo de campo dentro da organização
Governança	Garantir que as estruturas de governança organizacional adequadas estejam em vigor para efetivamente identificar e gerenciar os objetivos sociais da organização Definição de políticas e procedimentos de igualdade social Aumentar a consciência sobre as questões sociais dentro da esfera de influência da organização Identificar ativamente a capacidade de recursos organizacionais para programas socialmente responsáveis Declarar publicamente metas sociais e indicadores de desempenho
Desenvolvimento comunitário	Maximize o uso das instalações esportivas da organização Contribuir para aumentar o capital social e a coesão da comunidade por meio do envolvimento da comunidade Maximize as oportunidades de promoção da saúde para funcionários, voluntários e comunidade Fornece acesso equitativo a grupos desfavorecidos por meio de subsídios, horários de acesso, locais, etc. Ofereça oportunidades de educação comunitária



<b>Dimensão de Responsabilidade Social</b>	<b>Item de Responsabilidade Social</b>
	Maximize o investimento local, fornecedores e empregos Contribuir com recursos excedentes para organizações de benefícios sociais que não são relacionadas aos negócios
Práticas Operacionais Justas	Promova ativamente práticas anticorrupção que apoiem a "incerteza do resultado" em uma competição esportiva e / ou a integridade da organização Cumprir ativamente a regulamentação do comportamento anticompetitivo para garantir uma concorrência justa dentro do (s) mercado (s) da organização Implementar práticas de compras socialmente responsáveis na cadeia de abastecimento
Meio ambiente	Cumprir os princípios de responsabilidade ambiental e sustentabilidade

FONTE: Robertson; Eime; Westerbeek ( 2018). Traduzido pela autora (2022)

Outro estudo que também identifica a responsabilidade social no esporte é o desenvolvido pela *Play The Game*, como mostra o relatório “National Sports Governance Observer” (NSGO), da entidade, a dimensão da RS apresenta 12 princípios e esses também podem ser vistos como possíveis orientadores para os questionamentos sobre a RS em entidades esportivas. Os princípios estão descritos também no quadro abaixo.

QUADRO 7 - PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ESPORTE

<b>Relatório NSGO – Play the Game</b>
<b>Responsabilidade Social</b>
A organização oferece consultoria a suas organizações membros nas áreas de gerenciamento ou governança
A organização implementa uma política que visa mitigar os riscos à saúde de atividades esportivas.
A organização implementa uma política de combate ao assédio sexual no esporte
A organização implementa uma política antidopagem
A organização implementa uma política de inclusão social através do esporte.
A organização implementa uma política de combate à discriminação no esporte.
A organização implementa uma política para promover a igualdade de gênero no esporte.
A organização implementa uma política para combater a viciação de resultados.
A organização implementa uma política para a promoção da sustentabilidade ambiental
A organização implementa uma política de promoção da dupla carreira de atletas.
A organização implementa uma política de promoção do esporte para todos.
A organização garante o tratamento justo dos atletas profissionais.

FONTE: Geeraert ( 2018b, p. 112); Organizado pela autora (2022).

No contexto brasileiro, há o questionário desenvolvido pela *Play the Game* e Sou do Esporte, com base na legislação brasileira e nos guias práticos de boa governança do IBGC, da *UK Sport* e do Comitê Olímpico Internacional (COI). O questionário “A matriz de análise de governança em confederações esportivas

brasileiras” é composto por 5 vetores de governança, a transparência, a prestação de contas, a equidade, a integridade institucional e a modernização. Para este estudo, destacamos o vetor da integridade institucional, que trataremos como responsabilidade social por terem características semelhantes. Este vetor apresenta indicadores agrupados nos seguintes princípios: o relacionamento com os *stakeholders*, o código de conduta, as práticas anticorrupção, a sustentabilidade em projetos e a dimensão econômica e podem ser observados no quadro abaixo.

QUADRO 8 - QUESTIONÁRIO SOBRE INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

<b>Pesquisa Sou do Esporte</b>	
<b>Integridade Institucional<sup>6</sup></b>	
Relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	<p>A entidade prevê em seu estatuto ou regimento interno o estímulo as boas práticas de governança de seus associados?</p> <p>A entidade promoveu, nos últimos dois anos, alguma ação concreta para disseminar as melhores práticas entre seus associados?</p> <p>Possui STJD instaurado nos termos da Lei brasileira?</p> <p>A entidade reconhece Tribunal Arbitral do Esporte (CAS) como um canal externo de reclamação?</p> <p>A entidade possui algum tipo de programas para ex-atletas (para transição de carreira ou oportunidades dentro da modalidade)?</p> <p>A entidade possui em seu sítio eletrônico, um canal contendo perguntas e respostas mais frequentes da sociedade?</p>
Código de conduta	<p>O código de conduta prevê diretrizes para colaboradores em relação à entidade?</p> <p>O código de conduta estabelece diretrizes para acordos com empresas parceiras?</p> <p>O código de conduta estabelece critérios de relacionamento com atletas?</p> <p>A organização reconhece e respeita o Código Mundial Antidoping da WADA</p>
Práticas Anticorrupção	<p>Prevê, em seu estatuto ou códigos de conduta, prerrogativas de responsabilização administrativa referentes a legislação local?</p> <p>Seu estatuto é claro ao prever punições aos agentes ligados à entidade que atuarem de maneira direta ou indireta em casos de corrupção?</p> <p>Os estatutos preveem os casos de inelegibilidade de Dirigentes conforme a legislação vigente?</p>
Sustentabilidade em Projetos	<p>Apresenta projetos que se relacionam com questões ligadas ao meio-ambiente?</p>

<sup>6</sup> A entidade Sou do Esporte entende as questões relacionadas a Responsabilidade Social como práticas de Integridade Institucional.

	Apresenta projetos que se relacionam com questões ligadas a aspectos sociais? Está apto a fazer convênio com entes público? Seu estatuto prevê de forma clara que a entidade deve aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais?
Dimensão Econômica	O Índice de Liquidez Corrente (curto prazo) é maior ou igual a 1? Não gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos? O Índice de Gastos Administrativos são inferiores a 1 no último exercício? A entidade construiu projetos consistentes para a sua independência financeira sem a necessidade precípua de grandes somas de recursos públicos?

Sou do Esporte e IPIE (2019). Organizado pela autora (2022).

Como identificado nas propostas de modelos de indicadores sobre a responsabilidade social nas pesquisas anteriores, os contextos em que a responsabilidade social se aplica são variados, sendo que cada contexto envolve determinados *stakeholders*. No esporte não é diferente, quando se trata do futebol por exemplo, os atores envolvidos (como atletas, dirigentes, etc.), a quantidade de investimentos, a maior movimentação de capital, a atuação de patrocinadores, da mídia e até dos torcedores também está mais presente.

Carroll (1991) traz uma base para a responsabilidade social identificando os pontos que ele coloca como fundamentais considerando o âmbito corporativo. Os demais autores que também apresentam conceitos para a responsabilidade social trazem outros pontos que podem ser vistos como complementares, tal como Montazeri e colaboradores (2017) e Babiak e Sheth (2010) que apresentam definições e também a importância da responsabilidade social na indústria esportiva.

De acordo com cada conceito que foi apresentado acima, consideramos que a responsabilidade social se apresenta em diversos contextos, também de maneira variada. No esporte profissional abrange desde as ligas esportivas até os atletas, no esporte comunitário pode considerar a comunidade, com ações para as crianças por exemplo. As confederações esportivas, como pode ser visto no próximo capítulo, indicam características que envolvem tanto o lado corporativo, na construção de um estatuto e no relacionamento com os seus *stakeholders*, quanto o envolvimento com a comunidade, com os jovens talentos e os atletas, por exemplo. Visto isso, assumimos que para tal estudo, englobando as características descritas para as

confederações esportivas, o conceito de responsabilidade social que pode sustentar essa amplitude de aspectos, também é um conceito amplo, trata a responsabilidade social como um ponto dentro da governança que envolve ter um relacionamento com *stakeholders*, considerar os aspectos sociais e ambientais, as questões financeiras, a equidade e também as questões trabalhistas.

Em relação ao cenário das confederações, os principais *stakeholders* se ajustam a esta realidade, o recurso público, as entidades reguladoras passam a assumir maior relevância. Além disso, visualizando uma possível relação de *stakeholders* em forma de pirâmide, podemos considerar também, os atletas e a comunidade em geral como sendo a base dessa estrutura e como identificado nos estudos sobre a responsabilidade social mencionados aqui, representam o desenvolvimento comunitário por exemplo. Apesar do questionário a ser utilizado nesta pesquisa não apresente especificamente os descritos acima, estes apresentam características que são semelhantes, podendo então realizar comparações junto a realidade brasileira.

Como pode ser observado no tópico a seguir, a estrutura de esporte brasileira apresenta algumas características que também devem ser consideradas no planejamento das ações de responsabilidade social.

### 3.3 AS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

O reconhecimento formal do esporte no contexto brasileiro apresenta-se a partir da Constituição Federal (CF) de 1988, no artigo 217. Neste artigo é previsto que é “dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um” (BRASIL, 1988). Além disso, já se estabelecia a observação de que as entidades, dirigentes e associações do esporte tem autonomia na organização e funcionamento de suas ações. Bem como que a destinação de recursos públicos era “prioritária para o desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento” (BRASIL, 1988). Como previsto no texto, o papel do Estado é fomentar a prática esportiva, contudo as entidades possuem autonomia para administrar suas ações como pode ser identificado nos textos seguintes que regulamentam o esporte.

Ao longo da história do esporte brasileiro, novas legislações foram implementadas<sup>7</sup>, substituindo parcial ou integralmente alguns pontos. Todavia, é apenas a partir da Lei Pelé, ao abordar as práticas formais e não formais que, pelo artigo 2º, são citados os princípios pelos quais o desporto deve se basear, sendo estes: soberania, autonomia, democratização, liberdade, direito social, diferenciação, identidade nacional, educação, qualidade, descentralização, segurança e eficiência (BRASIL, 1998). Além desses, é incluído também pela Lei nº 10.672, de 2003 princípios relacionados a exploração e gestão do desporto profissional especificamente, sendo a transparência financeira, moralidade na gestão, responsabilidade social dos dirigentes, tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional e participação na organização do esporte do país (BRASIL, 2003).

Além dos princípios já previstos na Lei Pelé, há um Projeto de Lei do Senado, que implementa os previstos na atual legislação. Esse, apresenta os princípios básicos de autonomia, liberdade, integridade e gestão democrática, além disso, o Projeto de Lei do Senado (PLS) nº 68, de 2017 que visa instituir a lei geral do esporte apresenta no parágrafo único do artigo 2º que:

Categorizando-se o esporte como de alto interesse social, sua exploração e gestão sujeita-se à observância dos princípios: I - da transparência financeira e administrativa e conformidade com as leis e regulamentos externos e internos; II - da moralidade na gestão esportiva; III - da responsabilidade social de seus dirigentes (BRASIL, 2017).

Visto isso, podemos notar que há uma atenção voltada aos princípios de gestão e governança nas alterações presentes nos textos das leis e com isso, as características de entidades profissionais se aproximam e se tornam necessárias.

---

<sup>7</sup> Dentre tais legislações, em termos de regulamentação do esporte, a primeira ação desenvolvida nesta perspectiva foi o Decreto Lei n. 3.199, em 1941. A lei veio para definir como o esporte iria ser administrado e qual seria a função do estado frente a isso. Pontos importantes desse decreto lei foi que estabeleceu-se o Conselho Nacional de Desportos mantendo a centralização do poder nas mãos do Estado (MEZZADRI, 2000). Após isso, houve o Decreto Lei n. 6.251 de 1975, que foi regulamentado pelo Decreto n. 80.228 de 1977 e trouxeram mudanças como a Política Nacional de Educação Física e Desportos e a regulamentação das Confederações Esportivas Brasileiras (MEZZADRI, 2000). Com o texto constitucional de 1988, é dada maior atenção ao esporte, sendo direito de cada cidadão e dever do Estado fomentar as práticas esportivas. A partir deste reconhecimento formal, em 1993 com a Lei n. 8.672, a Lei Zico há uma regulamentação dos dispositivos da constituição trazendo aspectos como o reconhecimento das manifestações esportivas e a autonomia das entidades. A Lei Zico vigorou de 1993 a 1998 quando foi revogada pela Lei n. 9.615, a Lei Pelé (GODOY, 2013; MEZZADRI, 2000).

A lei Pelé institui também que o desporto pode ser reconhecido nas manifestações do desporto educacional, de participação, de rendimento, além do desporto de formação, incluído pela Lei n. 13.155, de 2015 (BRASIL, 2015). E estas manifestações abrangem as formas de organização profissional e não profissional (BRASIL, 1998).

Assim como previsto na lei Pelé, o esporte de rendimento no Brasil pode ser visto no quesito organização na seguinte disposição, Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), entidades nacionais de administração do desporto (confederações esportivas), entidades regionais de administração do desporto (federações estaduais), ligas regionais e nacionais, entidades de prática desportiva (clubes e associações), Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) e Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP) (BRASIL, 1998), sendo a inclusão da redação do CBC dada pela Lei n° 12.395, de 16 de março de 2011 e CBCP pela Lei n° 14.073 de 2020.

Estas entidades, compondo o Sistema Nacional do Desporto, têm a função de promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento no país. Este sistema congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos que tem a função de coordenar, administrar, normatizar e dar apoio a prática desportiva (BRASIL, 1998). Como identificado por Godoy (2013), tal sistema “pode ser entendido como o conjunto de entidades esportivas nacionais que passam a compor formalmente as bases corporativas do esporte brasileiro” (GODOY, 2013, p. 111).

Ainda no contexto de funcionamento do esporte brasileiro, o COB, é uma instituição privada, não governamental que tem como finalidade atuar frente ao esporte olímpico, desenvolvendo e representando o alto rendimento, além de trabalhar na gestão técnica administrativa do esporte olímpico no Brasil (COB, 2020). Também faz parte da função do COB agregar as confederações nacionais dos esportes, estas que são entidades vinculadas de forma estatutária e que tem poder de voto em assembleia eletiva. Neste sentido, o COB organiza o desporto e é responsável por criar e aplicar políticas financeiras na divisão de receitas públicas (MORALES, 2014). Como principal fonte de recursos do COB, está o repasse da arrecadação das loterias federais, e de forma complementar estão os patrocínios e convênios (CANAN; ROJO; STAREPRAVO, 2018).

Diante deste sistema, as confederações esportivas, representando as entidades nacionais de administração do desporto, como previsto em lei e como identificado por Morales (2014), têm como principais características, a autonomia e administração própria. Como parte da sua função é previsto que atue junto a sociedade civil a fim de proporcionar o fornecimento de serviços públicos. Além destas, a autora apresenta um compilado de características acerca das confederações, que são:

Confederações são fundadas sob o sistema associativo e reconhecidas por Lei (Decreto-Lei 3199/1941 e posteriormente pela Lei 9615/1998), como pessoa jurídica de direito privado, de acordo com o Código Civil Brasileiro, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica; com caráter desportivo e patrimônios próprios. Todas as Confederações devem estar filiadas às organizações internacionais, correspondentes às modalidades que desenvolvem e fomentam. As confederações esportivas são constituídas por entidades filiadas à administração das modalidades que comandam, denominadas Federações: todas possuem os mesmos direitos dentro do território nacional. Todas funcionam estatutariamente. As confederações nacionais têm por objetivos, a organização, o fomento das práticas esportivas, o desenvolvimento da modalidade e das práticas de gestão (MORALES, 2014, p. 12).

As confederações acabam sendo uma rede de vários integrantes que estão diretamente ligados aos interesses da organização e gestão da entidade, sendo estes as federações estaduais filiadas, os clubes, as associações e por fim, os atletas. Uma das principais instituições que influenciam as confederações por outro lado é o COB, responsável por avaliar a gestão para o repasse dos recursos e o próprio governo federal, com o repasse de verbas governamentais, através da Lei Agnelo Piva (RIBEIRO, M. A. de S., 2012). O COB tem a função de aprovar os planos de trabalho e orçamento anual enviados pelas confederações para que assim haja o processo de liberação das verbas. E tais repasses são bastante significativos para que as confederações possam manter suas atividades (ALMEIDA; MARCHI JÚNIOR, 2011).

Na perspectiva de atuação das confederações esportivas nesta organização do esporte no Brasil, de acordo com Canan, Rojo e Starepravo (2018), as confederações esportivas

ocupam um lugar privilegiado dentro da organização esportiva nacional no sentido de que recebem verba pública por várias vias, sendo a principal delas (percentagem sobre a arrecadação das loterias federais) institucionalizada por lei. Isto, contudo, sem que tenham contrapartidas programáticas exigidas pelo Estado (CANAN; ROJO; STAREPRAVO, 2018).

As confederações, então, como entidades de administração do esporte, se enquadram como organizações esportivas privadas, sem fins lucrativos (BASTOS; MAZZEI, 2020), porém, não deixam de interagir com o setor comercial, como a mídia, com a visibilidade dos eventos e as corporações, com os patrocínios.

Para além disso, ao considerar a cultura esportiva brasileira, em que as entidades do sistema nacional compõem as bases corporativas do esporte no país, as confederações podem ser vistas como empresas e, com isso, devem atuar também considerando as questões corporativas. Dentro do viés profissional as entidades precisam ser autônomas, mas também profissionais ao apresentar transparência financeira e administrativa, moralidade na gestão, responsabilidade social por exemplo (BRASIL, 1998).

Aliado a este entendimento da necessidade da profissionalização da gestão, as confederações devem se distanciar da gestão amadora, visando a relação mais próxima do mercado, com o desafio de estabelecer novas estruturas de gestão e governança. O apelo as boas práticas de governança neste caso são justamente devido à má gestão e falta de eficiência dos dirigentes das entidades esportivas (CHAPPELET; MRKONJIC, 2013).

A partir das modificações da lei Pelé, é dada maior atenção às práticas de governança. Como previsto no Art. 18 da lei, as entidades só receberão isenções fiscais e repasses de recursos caso atendam algumas premissas como, ter viabilidade e autonomia financeira, estar em dia com suas obrigações fiscais e trabalhistas e que demonstrem compatibilidade com o plano nacional do desporto, a fim de desenvolver ações que melhorem as respectivas modalidades (BRASIL, 1998). Neste sentido, caso estejam dispostas a receber recursos públicos, as confederações passam a também serem obrigadas a modificarem suas práticas de gestão e governança, seus estatutos para se adequarem a legislação.

Ainda neste sentido, o artigo 18-A reforça as condições para o recebimento de recursos públicos direto e indireto, demonstrando então a necessidade de atenção por parte das entidades esportivas. E o destaque a estes artigos tornam-se importantes pois podemos fazer relação com o cotidiano das confederações no que tange suas obrigações em relação ao recebimento de recursos públicos. Os requisitos indicam então que:



- I - seu presidente ou dirigente máximo tenham o mandato de até 4 (quatro) anos, permitida 1 (uma) única recondução;
- II - atendam às disposições previstas nas alíneas “b” a “e” do § 2º e no § 3º do art. 12 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997; que são: b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais; e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal; § 3º Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.
- III - destinem integralmente os resultados financeiros à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- IV - sejam transparentes na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos e financeiros, contratos, patrocinadores, direitos de imagem, propriedade intelectual e quaisquer outros aspectos de gestão;
- V - garantam a representação da categoria de atletas das respectivas modalidades no âmbito dos órgãos da entidade incumbidos diretamente de assuntos esportivos e dos órgãos e conselhos técnicos responsáveis pela aprovação de regulamentos das competições;
- VI - assegurem a existência e a autonomia do seu conselho fiscal;
- VII - estabeleçam em seus estatutos: a) princípios definidores de gestão democrática; b) instrumentos de controle social; c) transparência da gestão da movimentação de recursos; d) mecanismos de controle interno; e) alternância no exercício dos cargos de direção; f) aprovação das prestações de contas anuais por conselho de direção, precedida por parecer do conselho fiscal; e g) participação de atletas nos colegiados de direção e na eleição para os cargos da entidade; e h) colégio eleitoral constituído de representantes de todos os filiados no gozo de seus direitos, observado que a categoria de atleta deverá possuir o equivalente a, no mínimo, 1/3 (um terço) do valor total dos votos, já computada a eventual diferenciação de valor de que trata o inciso I do **caput** do art. 22 desta Lei; i) possibilidade de apresentação de candidatura ao cargo de presidente ou dirigente máximo da entidade com exigência de apoio limitada a, no máximo, 5% (cinco por cento) do colégio eleitoral; j) publicação prévia do calendário de reuniões da assembleia geral e posterior publicação sequencial das atas das reuniões realizadas durante o ano; e k) participação de atletas nos colegiados de direção e no colégio eleitoral por meio de representantes de atletas eleitos diretamente e de forma independente pelos atletas filiados da entidade, assegurado, ao menos, 1/5 (um quinto) de representação de cada sexo;
- VIII - garantam a todos os associados e filiados acesso irrestrito aos documentos e informações relativos à prestação de contas, bem como àqueles relacionados à gestão da respectiva entidade de administração do desporto, os quais deverão ser publicados na íntegra no sítio eletrônico desta.
- IX – deem publicidade em sítio eletrônico da entidade aos recursos recebidos mediante convênio ou transferidos em virtude desta Lei, à sua destinação e às prestações de contas apresentadas;
- X – submetam seus demonstrativos anuais a auditoria independente quando auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta superior à definida para a empresa de pequeno porte, nos termos do inciso II do **caput** do art. 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (BRASIL, 1998)

Tais exigências previstas na lei indicam, como mencionado acima, que as entidades para receber recursos públicos precisam colocar essas ações em prática e assim desenvolver sua gestão com boas práticas de governança, ficando a

responsabilidade de verificar e fiscalizar o cumprimento das ações, para o Ministério do Esporte, atualmente representado pela Secretaria Especial de Esporte, do Ministério da Cidadania.

Os artigos subsequentes da Lei Pelé também indicam atenção a gestão e governança das entidades, principalmente, nos quesitos de responsabilização caso haja gestão irregular. O artigo 18-B indica que os dirigentes de entidades esportivas serão responsabilizados de forma solidária e ilimitada caso pratiquem atos ilícitos e de gestão irregular ou até mesmo atos contrários ao estatuto social. O artigo 18-C prevê que a gestão irregular ou temerária são atos de desvio de finalidade ao gerenciar a entidade e também que causem riscos irresponsáveis ao patrimônio, como por exemplo, aplicar créditos ou bens sociais em benefícios próprios ou de terceiros, estabelecer contratos com empresas de cônjuges ou parentes, não divulgar informações de gestão de forma transparente aos associados e não prestar contas de recursos públicos (BRASIL, 1998). O 18-D, aponta que os dirigentes que praticarem atos de gestão irregular podem ser responsabilizados pelos controles internos da entidade, cabendo a assembleia geral deliberar os meios e procedimentos para apuração de responsabilidade. E por fim, o artigo 18-E apresenta a competência da entidade, por meio da assembleia geral, indicar as medidas judiciais cabíveis contra os dirigentes (BRASIL, 1998).

Outros artigos da Lei Pelé que apresentam aspectos importantes no quesito governança, são o Art. 23, que determina alguns requisitos básicos como a instituição do Tribunal de Justiça Desportiva, a inelegibilidade de dirigentes (condenados por crime doloso em sentença definitiva, inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva, inadimplentes na prestação de contas da própria entidade, entre outros) e a garantia de representação da categoria de atletas com direito a voto. E o Art. 24 que visa sobre as prestações de contas das entidades que devem ser submetidas às assembleias-gerais com parecer dos conselhos fiscais.

Como já mencionado anteriormente, a governança, em meio ao cenário de globalização, é um elemento importante da gestão das confederações. Como indica Ruoranen et al. (2018), para atender “as normas sociais atuais, como modernidade, racionalidade e responsabilidade, as federações esportivas nacionais (NSF) precisam refletir sobre suas estruturas e processos e fazer os ajustes apropriados”

(RUORANEN *et al.*, 2018, p. 2), a governança têm sido um dos desafios para cumprir a necessidade de inserir as entidades no mundo dos negócios.

Neste sentido também que se encaixa a perspectiva da responsabilidade social em que as entidades ao se inserirem mais próximas das ações do mercado, mesmo que tenham fins lucrativos ou não, elas devem apresentar responsabilidade empreendedora e com isso, articular variáveis econômicas, sociais e ambientais. Além de ter a possibilidade de melhorar as estratégias de negócios (a exemplo disso, os patrocínios) por meio de iniciativas de responsabilidade social (MIRAGAIA *et al.*, 2015).

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foram analisados diversos documentos das entidades esportivas selecionadas para o estudo, dentre esses, estatutos, códigos de ética e conduta, balanços e relatórios financeiros e relatórios de gestão e estes estão apresentados na figura abaixo.

FIGURA 4 – DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS POR CONFEDERAÇÃO

Confederação	Documento	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
CBAT	Estatutos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	Código de ética e conduta	x	x	x	Doc. vigente	x	x	1
	Relatório financeiro/Balancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	Relatório de gestão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
CBCa	Estatutos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
	Código de ética e conduta	x	x	x	x	x	✓	1
	Relatório financeiro/Balancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	Relatório de gestão	x	x	x	✓	✓	✓	3
CBG	Estatutos	x	✓	x	x	✓	2021	3
	Código de ética e conduta	x	x	x	Doc. vigente	x	x	1
	Relatório financeiro/Balancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	Relatório de Gestão	x	x	x	✓	✓	x	2
CBJ	Estatutos	x	✓ mar ✓ dez	✓	x	✓	✓	5
	Código de ética e conduta	x	x	x	x	Doc. vigente	x	1
	Relatório financeiro/Balancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	Relatório de gestão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
CBV	Estatutos	✓	x	x	x	✓	x	2
	Código de ética e conduta	Código de ética - Doc. vigente	x	x	x	Código de conduta	x	2
	Relatório financeiro/Balancos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
	Relatório de gestão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
<b>Total</b>								<b>83</b>

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Devido à falta de alguns documentos e até mesmo a falta de informações nos estatutos, a maioria das questões dos anos anteriores, não foi possível responder, isso se dá muito porque as confederações costumam alocar as informações, quando as realizam, diretamente em seus sites e como os dados estão atualizados, sem constar as atividades anteriores, limita a busca para algumas questões. Podemos indicar uma certa dificuldade também no princípio da transparência, em que é previsto que as entidades disponibilizem informações e que estas estejam de fácil acesso em seus sítios eletrônicos. Podemos notar também que os estatutos das entidades não contemplam a variedade de itens que são indicados para a responsabilidade social.

Em relação a Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), foram observados 19 documentos, dentre estes, os estatutos dos anos de 2015 a 2020. A confederação realizou atualização no seu estatuto em todos os anos previstos para a pesquisa, sendo notadas algumas implementações no texto no decorrer deste período. Em relação ao código de ética e conduta, o documento constante no sítio eletrônico da entidade é do ano de 2018 e este serviu como referência para os anos de 2018 a 2020, para os anos de 2015 a 2017 as questões referentes ao código foram consideradas negativas. A confederação ainda apresenta todos os seus relatórios financeiros e de gestão para os anos observados na pesquisa.

A Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa) apresentou para o período um total de 18 documentos, dentre esses, 8 estatutos, pois foram realizadas alterações em todos os anos e em 2018 e 2020 a entidade realizou duas mudanças no ano no seu estatuto. Em relação ao código de ética e conduta, apenas tivemos acesso ao documento do ano de 2020, sendo as questões do código de conduta dos anos anteriores desconsideradas, apontando as respostas como não. Ainda em relação aos relatórios, foram identificados os 6 relatórios financeiros, de 2015 a 2020 e apenas 3 relatórios de gestão, dos anos de 2018, 2019 e 2020.

Para a observação na Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) foram identificados 12 documentos, os estatutos dos anos de 2016, 2019 e uma atualização de 2021, o código de ética e conduta de 2018, os relatórios financeiros de 2015 a 2020 e os relatórios de gestão de 2018 e 2019. A partir disso, as questões que puderam ser respondidas através do estatuto, foram consideradas do ano de 2016 em diante, assim como as questões para o código de conduta a partir de 2018.

Em relação a Confederação Brasileira de Judô (CBJ), tivemos acesso a 18 documentos. 5 estatutos, sendo dois deles atualizações de 2016, os outros são de 2017, 2019 e 2020. No ano de 2015, as questões referentes ao estatuto foram consideradas negativas, em 2016 foi considerado a última atualização e as mudanças identificadas foram apontadas na descrição. O código de ética de conduta identificado para a observação desta confederação foi apenas do ano 2019, sendo consideradas negativas as questões dos anos anteriores. Foram observados os relatórios financeiros e os de gestão de 2015 a 2020.

A observação com a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) contou com 16 documentos, em relação aos estatutos foram considerados o do ano de 2015 para o ano vigente e para os anos seguintes até o ano de 2019 que passou a ser vigente para os anos de 2019 e 2020. Então, os dados encontrados no estatuto de 2015 para algumas questões do roteiro foram repetidos para os anos de 2016 a 2018, uma vez que entendemos que é o estatuto vigente na entidade a qual temos acesso. Foi identificado dois documentos referentes a códigos de ética e conduta, um código de ética de 2015 e um código de conduta de 2019, sendo os dois documentos ainda vigentes na entidade, com conteúdos diferentes entre eles. Além desses, foram encontrados os relatórios financeiros e de gestão dos anos de 2015 a 2020.

Para o princípio da governança e relacionamento com *stakeholders* foram poucas as ações identificadas como pode ser visto no quadro abaixo.

QUADRO 9 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS

<b>PRINCÍPIO - GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
A entidade tem instaurado o STJD e apresenta uma política anticorrupção que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta uma política anticorrupção que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta uma política anticorrupção que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de conduta de 2018. Apresenta uma política	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de conduta de 2018. Apresenta uma política	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de conduta de 2018. Apresenta uma política

			anticorrupção que não tem data de publicação	anticorrupção que não tem data de publicação	anticorrupção que não tem data de publicação
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					
A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de postura em eventos nacionais.	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de postura em eventos nacionais.	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de postura em eventos nacionais.	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de postura em eventos nacionais.	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de postura em eventos nacionais.	A entidade formulou o seu código de ética, atualizando os princípios éticos previstos.
<b>Confederação Brasileira de Ginástica</b>					
A entidade tem instaurado o STJD	A entidade tem instaurado o STJD	A entidade tem instaurado o STJD	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código.	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código.	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código.
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de ética que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de ética que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de ética que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de ética que não tem data de publicação	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de ética e elaborou um código de conduta e ética em 2019. Além disso, apresenta uma política anticorrupção	A entidade tem instaurado o STJD e apresenta os princípios éticos no seu código de ética e elaborou um código de conduta e ética em 2019. Além disso, apresenta uma política anticorrupção
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
A entidade possui o STJD, além disso, apresenta princípios éticos no seu código de ética.	A entidade possui o STJD, além disso, apresenta princípios éticos no seu código de ética.	A entidade possui o STJD, além disso, apresenta princípios éticos no seu código de ética.	A entidade possui o STJD, além disso, apresenta princípios éticos no seu código de ética.	A entidade possui o STJD, além disso, apresenta princípios éticos no seu código de ética.	A entidade possui o STJD, além disso, apresenta princípios éticos no seu código de ética.

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao princípio da governança e o relacionamento com os *stakeholders* as confederações observadas apresentaram como ação de



responsabilidade social, a instituição do Supremo Tribunal de Justiça Desportiva (STJD). Podemos observar que isso está diretamente ligado com a legislação brasileira que indica na Lei Pelé, no artigo 23 a obrigatoriedade dos estatutos das entidades de administração do desporto apresentarem a regulamentação de alguns itens, sendo o inciso primeiro referente a instituição do Tribunal de Justiça Desportiva (BRASIL, 2015). Não foram identificadas ações em relação ao estímulo de boas práticas de governança pelas confederações.

Ações sobre programas para auxiliar atletas no processo de transição de carreiras não foram identificados nas confederações analisadas, sendo observado apenas notícias nos sítios eletrônicos que as confederações indicam atletas para o programa do COB de *dual-career*.

Em relação aos princípios éticos, a maioria das confederações apresentam logo no início de seus códigos de ética e conduta, princípios que balizam as condutas dos *stakeholders* da entidade. Tendo a CBA o código de ética e conduta de 2018, a CBCa apresenta no código de ética, na versão dois, de 2020, a CBG, também de 2018, a CBJ de 2019 e a CBV apresenta um código de ética de 2015 e também um código de conduta de 2019.

Como apontado pelo IBGC (2015) em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa citado anteriormente, os critérios éticos são fundamentais para uma organização, pois tratam-se de princípios e valores que apresentam elementos da identidade da organização e quando esta identidade é apresentada de forma clara, possibilita que os agentes de governança atuem adequadamente diante dos seus papéis e das estratégias da entidade (IBGC, 2015).

Ainda nessa perspectiva ética, o IBGC também indica que:

a prática constante da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos tanto de transação quanto de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização (IBGC, 2015, p. 17).

Nesse sentido, cada confederação indica essa identidade em relação aos princípios éticos que seguem e que seus associados devem considerar, uma vez que apresentam elementos de conduta nos seus documentos e também nos sites

oficiais. Tal fator pode ser um dos fatores influenciadores da boa reputação das entidades, o que pode ser considerado nos patrocínios recebidos ao longo dos anos.

Sobre a questão se as entidades possuem estrutura de governança organizacional adequada, foi identificado nos sítios eletrônicos tal estrutura para o ano vigente em cada confederação, logo essa análise não foi possível para os anos anteriores.

Em relação a questão sobre se as entidades publicam metas e indicadores de desempenho para suas ações sociais, não foi identificado nas entidades observadas, publicações sobre metas e indicadores de desempenho relacionadas as ações sociais, sendo a resposta dessa questão também limitada pela dificuldade do fácil acesso aos documentos.

Em relação ao princípio do código de conduta e práticas anticorrupção foi identificado que a maioria das entidades analisadas agregaram aos seus estatutos a regulamentação prevista em lei da inelegibilidade de Dirigentes. De acordo com o artigo 23 da Lei Pelé, os estatutos devem conter alguns itens conforme foi descrito no capítulo de revisão, por isso podemos dizer que a maioria está seguindo a regulamentação em relação a casos de inelegibilidade de dirigentes.

Além de apresentar os princípios éticos a serem seguidos pelos envolvidos na entidade, como pode ser visto no quadro abaixo.

QUADRO 10 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DO CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO

<b>PRINCÍPIO - CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
A entidade possui uma política anticorrupção sem data específica	A entidade possui uma política anticorrupção sem data específica	A entidade possui uma política anticorrupção sem data específica	Código de conduta aprovado em 2018. A entidade possui uma política anticorrupção sem data específica.	Código de conduta aprovado em 2018. A entidade possui uma política anticorrupção sem data específica.	Código de conduta aprovado em 2018. A entidade possui uma política anticorrupção sem data específica. A CBAAt condena todas as formas de assédio na sociedade, em qualquer área do convívio

					humano e possui um canal de ouvidoria para denúncias, além de uma ouvidoria especial feminina.
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					
Não foi identificado código de ética anterior a 2018. A entidade possui um código de postura em eventos nacionais desde 2010	Não foi identificado código de ética anterior a 2018. A entidade possui um código de postura em eventos nacionais desde 2010	Não foi identificado código de ética anterior a 2018. A entidade possui um código de postura em eventos nacionais desde 2010	Código de ética elaborado em 2018 e revisado em 2020	Código de ética elaborado em 2018 e revisado em 2020. A entidade reconhece o código mundial antidoping e utiliza de materiais da entidade nacional para orientação aos atletas	Código de ética elaborado em 2018 e revisado em 2020. A entidade reconhece o código mundial antidoping e utiliza de materiais da entidade nacional para orientação aos atletas
<b>Confederação Brasileira de Ginástica</b>					
Não foi identificado código de ética anterior a 2018.	Não foi identificado código de ética anterior a 2018.	Não foi identificado código de ética anterior a 2018.	Código de conduta aprovado em 2018. Além disso, em 2018 a entidade criou o Comitê de Ética e Integridade da CBG e Regulamenta o art. 5o., II do Código de Ética. Fixa Padrões de Conduta e de Combate ao Assédio Moral, Sexual e Abusos.	Código de conduta aprovado em 2018. Além disso, em 2018 a entidade criou o Comitê de Ética e Integridade da CBG e Regulamenta o art. 5o., II do Código de Ética. Fixa Padrões de Conduta e de Combate ao Assédio Moral, Sexual e Abusos.	Código de conduta aprovado em 2018. Além disso, em 2018 a entidade criou o Comitê de Ética e Integridade da CBG e Regulamenta o art. 5o., II do Código de Ética. Fixa Padrões de Conduta e de Combate ao Assédio Moral, Sexual e Abusos.
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
Código de ética identificado sem data específica.	Código de ética identificado sem data específica.	Código de ética identificado sem data específica.	Código de ética identificado sem data específica.	Código de conduta e ética publicado em 2019 e um código de ética sem data específica. Neste ano,	Código de conduta e ética publicado em 2019 e um código de ética sem data específica.

				estão publicadas a política anticorrupção e política de alçadas.	
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
A entidade possui desde 2015 seu Código de ética com princípios éticos para colaboradores, atletas, árbitros. A entidade reconhece o código mundial antidopagem e CBV lança em 2015 decálogo contra discriminação. A entidade promoveu em 2015 um evento chamado a Semana da Ética.	Código de ética com princípios éticos para colaboradores, atletas, árbitros. A II Semana de Ética da CBV.	Código de ética com princípios éticos para colaboradores, atletas, árbitros.	Código de ética com princípios éticos para colaboradores, atletas, árbitros.	Além do código de ética, em 2019 a entidade publicou seu código de conduta com diretrizes para colaboradores, além de alguns temas como integridade, respeito, ambiente de trabalho e assédio	Código de ética, código de conduta

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

As entidades observadas apresentam em seus estatutos, artigos muito parecidos na questão da responsabilização administrativa referente a legislação local desde o ano de 2015, para o atletismo, a canoagem e o vôlei e desde 2016, para a ginástica e o judô. As confederações indicam no seu documento oficial texto semelhante ao apresentado na Lei Pelé, sendo que cada entidade adiciona suas características particulares. Isso indica que as entidades estão de acordo e cumprem com o quesito responsabilidade legal. Como pode ser identificado nos exemplos abaixo.

**CBA:** Art. 13 - Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos e fazer cumprir os atos legalmente expedidos pelos órgãos ou representantes do Poder Público, podem ser aplicadas, pela CBA, às suas filiadas, bem como às pessoas físicas ou jurídicas, direta ou indiretamente a si vinculadas, sem prejuízo das sanções de competência da Justiça Desportiva, as seguintes penalidades: I - Advertência; II - Censura escrita; III - Multa; IV - Suspensão; V - Desfiliação ou desvinculação. § 1º - A aplicação das penalidades previstas nos incisos deste artigo não dispensa o processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa. § 2º - O inquérito administrativo é realizado por comissão nomeada pelo Presidente da CBA e tem o prazo de 30 (trinta) dias para a sua conclusão. § 3º - O inquérito, depois de concluído, é remetido ao Presidente, que o submete à Diretoria para apreciação. § 4º - Excetuando-se os casos de interposição de recursos, as penalidades administrativas aplicadas pelo poder competente da CBA só podem ser comutadas ou anistiadas pelo próprio poder que as aplicou. § 5º - As penalidades de que tratam os incisos I, II, III e IV deste artigo só são aplicadas após a decisão fundamentada e definitiva da Diretoria e, se for o caso, da Justiça Desportiva. § 6º - Da decisão do poder competente que, em conformidade com este estatuto, decretar a aplicação da penalidade de que trata o inciso V deste artigo, caberá sempre recurso à Assembleia Geral.

**CBCa:** Art. 40 - No âmbito de suas atribuições, a CBCa tem competência para decidir, de ofício ou quando lhe forem submetidas pela parte interessada, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras de prática desportiva, ressalvadas a competência, disposições e decisões da Justiça Desportiva. § 1º - Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos e fazer cumprir os atos legalmente expedidos pelos órgãos ou representantes do Poder Público, poderão ser aplicadas às suas filiadas, pela CBCa, as seguintes sanções: I. advertência; II. censura escrita; III. multa; IV. suspensão; V. desfiliação ou desvinculação. § 2º - A aplicação das sanções previstas no parágrafo anterior não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa. § 3º - As penalidades de que tratam os incisos IV e V do § 1º. deste artigo só serão aplicadas após a decisão definitiva da Justiça Desportiva. § 4º - Ressalvados os casos de competência da Justiça Desportiva nos termos do Código Brasileiro de Justiça Desportiva, o inquérito administrativo será realizado por comissão nomeada pelo Presidente da CBCa, e terá prazo de 30 (trinta) dias para a sua conclusão; § 5º - Uma vez concluído, o inquérito será remetido ao Presidente que proferirá sua decisão, cabendo recurso à Diretoria, no prazo de 10 (dez) dias; § 6º - Excetuando-se os casos de interposição de recursos, as penalidades administrativas aplicadas pelo Poder competente da CBCa, só poderão ser comutadas ou anistiadas pelo próprio Poder que as aplicou.

**CBG:** ART. 48 Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos e fazer cumprir os atos legalmente expedidos pelos órgãos ou representantes do Poder Público, a Confederação Brasileira de Ginástica poderá aplicar às suas Filiadas, sem prejuízo das sanções de competência da Justiça Desportiva, as seguintes penalidades: I - advertência verbal; II - censura escrita; III - multa; IV - suspensão; V - desfiliação. § 1º A aplicação das sanções previstas neste artigo não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa. § 2º As penalidades de que trata os incisos IV e V deste artigo somente poderão ser aplicadas após decisão definitiva da Justiça Desportiva.

Assim como as confederações de atletismo, canoagem e ginástica, as confederações de judô e vôlei também apresentam essa responsabilização administrativa, o judô no seu artigo 15 do estatuto de março de 2016 e o voleibol, no artigo sete do estatuto de 2015 em que cita ainda o artigo 48 do qual foi retirado o texto da Lei Pelé.

Outra questão já mencionada acima, é a questão da inelegibilidade de dirigentes, os exemplos abaixo, da CBAAt, da CBCa e da CBG mostra também que os textos utilizados são semelhantes e fazem cumprir a Lei Pelé. A CBJ e a CBV também apresentam texto idêntico nos artigos 17 e 14, respectivamente.

Art. 24 - São inelegíveis para o desempenho de funções e cargos eletivos nos Poderes da CBAAt e das entidades a si filiadas, mesmo nos de livre nomeação, os desportistas: a) condenados por crime doloso em sentença definitiva; b) inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos, em decisão administrativa definitiva; c) inadimplentes na prestação de contas da própria entidade, ou que não tenham publicado, até o último dia de abril, as demonstrações financeiras relativas ao exercício anterior, auditadas por empresa externa e independente; d) afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária; e) inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas; f) falidos; g) ou que estiverem cumprindo penalidades impostas pelos órgãos da Justiça Desportiva, pelo COB, pela CONSUDATLE ou pela IAAF.

ART. 23 São inelegíveis para o desempenho de funções e cargos eletivos nos poderes da Confederação Brasileira de Ginástica, mesmo os de livre nomeação: a) Condenados por crimes dolosos em sentença definitiva. b) Inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva. c) Inadimplentes na prestação de contas da própria entidade. d) Afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária da entidade. e) Inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas. f) Os que tenham gerido pessoa jurídica que tenha falido, e os insolventes. g) Os que estiverem cumprindo penalidades impostas pelos Órgãos de Justiça Desportiva, pelo Comitê Olímpico Brasileiro ou pela Confederação Brasileira de Ginástica. h) Não ser brasileiro. i) cônjuge e parentes consanguíneos do Presidente ou afins até o 2o (segundo) grau ou por adoção.

Art. 24 - Só poderão ocupar cargos em qualquer poder ou órgão da CBCa cidadãos brasileiros natos ou naturalizados, maiores de 18 (dezoito) anos. § 1º - São causas de inelegibilidade para o desempenho de cargos e funções, eletivas ou de livre nomeação, sem prejuízo de outras estatutariamente previstas, para os dirigentes: I - condenados por crime doloso em sentença definitiva; II - inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva; III - inadimplentes na prestação de contas da própria entidade; IV - afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária da entidade; V - inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas; VII - falidos.

Dentro do princípio do código de conduta e práticas anticorrupção as confederações também reconhecem o Código Mundial Antidopagem da WADA. O atletismo no artigo 73 do seu estatuto, que dita sobre as condições essenciais para que uma entidade regional de administração e uma entidade de prática sejam filiadas à confederação, apresenta um texto específico para a questão de dopagem e indica que as entidades devem assegurar que todos os seus atletas seguirão a agência mundial e serão submetidos a controle de dopagem fora de competição pela WADA e durante os jogos olímpicos pela entidade antidopagem nacional ou pelo COB.

Alguns pontos importantes identificados nas confederações são, a CBG criou em 2018 um Comitê de Ética e Integridade. A partir disso, esse comitê visa a aplicação dos artigos abrangidos no código de ética da entidade, além de desenvolver atividades educacionais tendo como temas, o combate ao assédio, ao abuso, ao doping, a manipulação de resultados e ao racismo e este comitê teve como colaboradores, na sua criação, o Ministério Público do Trabalho, a agência brasileira de controle de dopagem (ABCD), o antigo Ministério do Esporte e outras organizações de interesse público.

Já a CBCa, no quesito antidopagem, utiliza no seu site oficial, o guia de bolso da Autoridade Brasileira de Controle de Dopagem (ABCD) de 2019, que orienta sobre o controle de dopagem. Além disso, a CBCa, divulga em suas redes a Cartilha de Prevenção ao Assédio Sexual e Moral no Esporte, desenvolvida pelo COB, através de circular de 2018. E a entidade indica a adesão ao termo de prevenção ao abuso sexual no ambiente esportivo do COB, em que as principais ações podem ser vistas abaixo.

Neste documento a CBCa concorda em realizar e desenvolver um plano de ação à prevenção e tratamento de denúncias de assédio moral de sexual; criação de canais de comunicação eficazes e com regras claras de funcionamento; realização de treinamentos, palestras e cursos para todos envolvidos na confederação; capacitação dos principais gestores, integrantes do serviço médico e assistencial da entidade sobre os temas; estabelecimento de regras de conduta a respeito do assédio sexual nos regulamentos técnicos, normais internas da entidade, prevendo inclusive punições.

As ações propostas têm por objetivo a preservação da dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais, tais como liberdade, intimidade, vida privada, honra, igualdade de tratamento e direito a um ambiente de trabalho e prática esportiva sadio e seguro.

Foi identificado nas notícias da CBV sobre uma reunião realizada em 2015 referente a controle de dopagem em parceria com a Autoridade Brasileira de Controle de Dopagem (ABCD), a entidade apresentava os planos para ser desenvolvido durante a Superliga de voleibol na edição 2015/2016. Podemos identificar que a entidade reconhece o código mundial antidoping e em parceria com a entidade brasileira, apoia o Programa Brasileiro Antidopagem.

Em relação ao princípio do envolvimento com a comunidade foram identificadas diversas ações envolvendo as crianças como pode ser visto no quadro abaixo.

QUADRO 11 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE

<b>PRINCÍPIO - ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
Crianças participam do Festival de MiniAtletismo no Curso de MiniAtletismo é realizado no Centro Olímpico	Encontro caixa de atletismo social	A CBAt participou nesta sexta-feira (dia 23) do Samba Camp, uma ação social em Sapucaí Mirim (MG), com crianças e adolescentes de 6 a 17 anos, com histórico sério de queimadura. Clínica de MiniAtletismo com objetivo de levar o esporte ao maior número de crianças em idade escolar. Festival de MiniAtletismo, com a participação de 50 crianças.	Não foi identificado notícias sobre os festivais de miniatletismo para o ano. Foi identificado uma clínica do atletismo na escola, sem mais informações sobre festivais.	Foi identificado a realização da clínica de miniatletismo.	Festival de Mini atletismo na escola.
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					



<p>Crianças e adolescentes, com idades entre 11 e 14 anos, estão aprendendo a prática da canoagem no Portal do Futuro apoiado pela prefeitura de Curitiba. Além disso, a entidade tem parceria com o projeto social Meninos do Lago patrocinado pela Itaipu binacional.</p>	<p>Atletas da Paracanoagem visitam escolas de Ilha Comprida</p>	<p>Parcerias: O Projeto Social Meninos do Lago atende atualmente mais de 120 jovens e adolescentes, que são a base para a formação de novos atletas do Instituto Meninos do Lago. CBCa é um dos apoiadores do projeto que visa levar indígenas às competições esportivas internacionais.</p>	<p>Parcerias: Ampliação do Projeto Meninos do Lago para 600 atletas Projeto é renovado por mais 60 meses. Diretor do Comitê Brasileiro de Caiaque Polo realiza palestras no Projeto Grael no Rio de Janeiro.</p>	<p>Diretoria do Comitê Brasileiro de Caiaque Polo realiza aula experimental na piscina pública em São Miguel Arcanjo. Ministra da Mulher quer replicar Projeto Meninos do Lago na Ilha de Marajó. Meninos do Lago será replicado no Parque Olímpico de Deodoro no RJ.</p>	<p>Grupos da canoagem realizam ações sociais em várias partes do Brasil. Parcerias: CBCa e IMEL criam nova metodologia para as escolas de base da Canoagem.</p>
<b>Confederação Brasileira de Ginástica</b>					
<p>O Projeto Centro de Excelência Caixa Jovem Promessa de Ginástica foi criado no início de 2008, pela Confederação Brasileira de Ginástica</p>	<p>Centro de Excelência Caixa Jovem Promessa</p>	<p>Centro de Excelência Caixa Jovem Promessa</p>	<p>Centro de Excelência Caixa Jovem Promessa</p>	<p>Centro de excelência caixa jovem promessa. presidente da caixa visita centro de excelência caixa jovem promessa de ginástica em belém.</p>	<p>Centros de excelência caixa jovem promessa de ginástica desempenham papel fundamental de inclusão social para o brasil.</p>
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
<p>O Projeto Social AVANÇA JUDÔ é uma ferramenta de inclusão social através do esporte, promovida e coordenada pela CBJ desde 2007.</p>	<p>Alunos do projeto Avança Judô de Lauro de Freitas participam de Festival</p>	<p>Avança Judô de Lauro de Freitas retoma aulas depois de graduação de faixa Mais de 50 judocas reiniciaram os trabalhos em 2017. Expectativa é que mais 300 crianças e adolescentes sejam atendidos em parceria com a prefeitura e o Governo do Estado da Bahia</p>	<p>O Projeto Social AVANÇA JUDÔ.</p>	<p>Alunos do Projeto de Massificação do Judô em Lauro de Freitas fazem apresentação na abertura do Brasileiro Sub-21 Cerca de 260 alunos são atendidos pelo projeto social da CBJ.</p>	<p>O Avança Judô, da Confederação Brasileira de Judô (CBJ), ao longo dos anos, o Projeto Avança Judô já retirou várias crianças das ruas e as levou ao lugar mais alto do pódio. Judô Solidário – Clubes e Associações promovem campanhas de arrecadação para famílias carentes. CBJuntos -</p>

					Distantes, mas unidos na luta pela saúde
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
Instituto VivaVôlei tem como objetivo utilizar o esporte para sociabilizar crianças de 7 a 14 anos	Instituto VivaVôlei tem como objetivo utilizar o esporte para sociabilizar crianças de 7 a 14 anos	Instituto VivaVôlei tem como objetivo utilizar o esporte para sociabilizar crianças de 7 a 14 anos	Instituto VivaVôlei tem como objetivo utilizar o esporte para sociabilizar crianças de 7 a 14 anos	Instituto VivaVôlei tem como objetivo utilizar o esporte para sociabilizar crianças de 7 a 14 anos. Doações de alimentos em etapas do circuito de vôlei	Instituto VivaVôlei tem como objetivo utilizar o esporte para sociabilizar crianças de 7 a 14 anos. Doações de alimentos e ações sociais em etapas do circuito de vôlei. Instituto VivaVôlei distribuiu cestas básicas para famílias de alunos

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Para a entidade representante do atletismo, a CBAAt, foram encontradas algumas ações para o quesito social no site da entidade<sup>8</sup>. Dentre elas, está a manchete “Heróis Olímpicos participam do 6º Encontro Caixa de Atletismo Social” do ano de 2016, que consta a participação de atletas importantes para o atletismo, sendo eles, Joaquim Cruz, Vanderlei Cordeiro de Lima, André Domingos, Arnaldo de Oliveira, Claudinei Quirino, Claudio Roberto de Sousa, Edson Luciano e Vicente Lenilson, no 6º encontro CAIXA de atletismo social através de palestras, a notícia indica ainda que estes atletas mantêm projetos sociais usando o atletismo como ferramenta.

Para o ano de 2017, foi encontrada a notícia “CBAAt e Maurren Maggi participam de ação social em Minas Gerais” que trata de uma ação social realizada

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.cbat.org.br/novo/noticias/>. Acesso em: novembro de 2021.

em Sapucaí Mirim (MG) com crianças e adolescentes de 6 a 17 anos que sofreram queimaduras graves e neste evento houveram palestras e sessão de atividades físicas com a Maurren Maggi, a campeã olímpica do salto em distância. E para os outros anos, foram identificadas ações da clínica de miniatletismo e atletismo na escola, mas não foram encontradas notícias para essas ações.

A CBCa atua frente os projetos sociais através de parcerias. As notícias<sup>9</sup> do ano de 2015 da entidade mostram parcerias com a prefeitura de Curitiba no Paraná, com o projeto “Portal do Futuro”, que atende crianças e adolescentes entre 11 e 14 anos no ensino da canoagem e uma das manchetes para este projeto é “Alunos do Portal do Futuro têm aulas de canoagem com seleção brasileira”, que indica que as crianças estão aprendendo a prática da canoagem e que os jovens aprendizes participam do curso gratuito coordenado pela CBCa, com apoio da prefeitura de Curitiba. Outro projeto apoiado pela entidade é o “Meninos do Lago” desenvolvido em Foz do Iguaçu e atende jovens com idade entre sete e 17 anos. Este projeto apresentou notícias para os anos de 2017, 2018 e 2019, porém, as notícias indicam que o projeto existe desde 2009 conforme trecho a seguir, “Patrocinado pela Itaipu Binacional e com parceria da Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa) a ação já formou 600 atletas desde 2009”. O projeto é considerado o celeiro de canoístas para a seleção brasileira. Como pode ser visto nas notícias abaixo.

“O Meninos do Lago é o grande celeiro de atletas para a modalidade. É o projeto que mais apresenta atletas para a equipe permanente, para as seleções. É um produto com viés social e é o modelo para a CBCa desenvolver a base no resto do país”, destaca Argos Rodrigues, superintendente da Confederação.

Um dos projetos de maior destaque na Canoagem Brasileira, Meninos do Lago, amplia o atendimento de 100 para 600 crianças com canoagem por meio da parceria com a Itaipu Binacional, empresa que apoia a Canoagem Brasileira há mais de dez anos e é uma das principais incentivadoras no esporte na região oeste do Paraná.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Disponível em:  
[http://www.canoagem.org.br/imprensa/noticias/paginas\\_id/166?id=&noticia=&ano=2015&modalidades\\_id=&entrar=Buscar#gsc.tab=0](http://www.canoagem.org.br/imprensa/noticias/paginas_id/166?id=&noticia=&ano=2015&modalidades_id=&entrar=Buscar#gsc.tab=0). Acesso em: novembro de 2021.

<sup>10</sup> Disponível em:  
[http://www.canoagem.org.br/imprensa/noticia/titulo/projeto\\_social\\_desenvolvido\\_em\\_foz\\_do\\_iguacu\\_e\\_celeiro\\_de\\_canoistas\\_para\\_a\\_selecao/paginas\\_id/166/noticias\\_id/2635#gsc.tab=0](http://www.canoagem.org.br/imprensa/noticia/titulo/projeto_social_desenvolvido_em_foz_do_iguacu_e_celeiro_de_canoistas_para_a_selecao/paginas_id/166/noticias_id/2635#gsc.tab=0). Acesso em: novembro de 2021.

Outras notícias identificadas para esta entidade são, “Atletas da Paracanoagem visitam escolas de Ilha Comprida” no ano de 2016 que aponta um evento com atletas que realizaram treinos da seleção Brasileira de Paracanoagem e tiveram conversas com estudantes da rede pública de ensino. Além dessa, em 2020, a notícia identificada traz a manchete “Grupos da canoagem realizam ações sociais em várias partes do Brasil” em que aponta diversos grupos da canoagem, entre atletas e também do projeto social Meninos do Lago, realizando ações como arrecadação de alimentos para os familiares dos alunos.

A CBG apresenta como principal ação para o princípio do envolvimento com a comunidade, o Centro de Excelência Caixa Promessa Jovem, que de acordo com as notícias<sup>11</sup> foi criado em 2008 e atende crianças de 5 a 10 anos em diversos centros em todas as regiões do Brasil. A manchete “Centros de Excelência Caixa Jovem Promessa de Ginástica desempenham papel fundamental de inclusão social para o Brasil” tem como conteúdo, a notícia de que o projeto já atendeu mais de 10000 crianças na faixa etária de 5 a 10 anos e o projeto já tem 12 anos. Em 2017, identificamos a manchete “São Luís (Ma) ganha núcleo do Centro De Excelência Caixa Jovem Promessa de Ginástica” que mostra as ações do projeto jovem promessa e a inauguração de outro centro. Alguns relatos da gestão na inauguração que constam na notícia apontam atenção tanto ao aspecto social como também a detecção de talentos e popularização da modalidade como pode ser visto abaixo.

O projeto realizado em parceria da CBG com a Caixa Econômica Federal, patrocinadora oficial da ginástica brasileira, tem o objetivo de disseminar a modalidade em diversas partes do País.

...o trabalho com o núcleo será importante também do ponto de vista social. "Nesse tempo em que o ginásio ficou desativo, havia apenas uma academia particular com atividades de ginástica artística, ou seja, sem proporcionar a inclusão social, que é o grande objetivo do Projeto CAIXA, alinhado com a descoberta de talentos e a popularização da modalidade. Então, lutamos para mudar isso, conseguimos e agora estamos em festa", encerrou.<sup>12</sup>

Outra manchete de 2018, “Arthur Zanetti marca presença em encerramento das atividades Do Centro De Excelência Caixa Jovem Promessa”, indica a

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.cbginastica.com.br/noticias>. Acesso em: novembro de 2021.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.cbginastica.com.br/noticia/870/sao-luis-ma-ganha-nucleo-do-centro-de-excelencia-caixa-jovem-promessa-de-ginastica>. Acesso em: novembro de 2021.

participação de atletas e que o programa atende em 15 centros espalhados pelo Brasil, mais de 1500 alunos.

A CBJ também apresenta em suas notícias<sup>13</sup> um projeto que visa a inclusão social através do esporte, o Projeto Social AVANÇA JUDÔ<sup>14</sup> que é promovido e coordenado pela CBJ como uma ferramenta de inclusão social desde 2007. As notícias identificadas sobre o projeto são: “Alunos do projeto Avança Judô de Lauro de Freitas participam de Festival”, a notícia, de 2016, indica que 16 alunos participaram do Festival da Criança e representaram os cerca de 200 alunos do núcleo da Bahia do projeto; “Alunos do Avança Judô recebem seleção na Bahia”, a notícia mostra que cerca de 50 alunos participaram de evento com a seleção olímpica; “Alunos do Avança Judô conseguem três medalhas no VII Etapa do Circuito Baiano”, a notícia indica a participação de alunos em competições.

O principal objetivo do Projeto Avança Judô, braço social da Confederação Brasileira de Judô, não é fomentar a formação de novos atletas de alto rendimento, mas sim trazer uma nova perspectiva de vida para crianças em situação de vulnerabilidade social. Porém, com a prática contínua da modalidade, naturalmente surge a vontade de participar de competições.<sup>15</sup>

De acordo com o relato apresentado no trecho da notícia de 2017, o projeto acaba sendo um meio de detecção de talentos, como também identificado nas manchetes, “Alunos do Avança Judô de Belo Horizonte conquistam 12 medalhas no Campeonato Mineiro Sub 13 e Sub 15” e “Alunos do Avança Judô de Guarapari (ES) realizam exame de troca de faixa”. Ainda nessa última notícia, é indicado que “A CBJ apoia o projeto fornecendo tatames, quimonos e camisetas para os alunos com recursos provenientes do Ministério do Esporte por meio da Lei de Incentivo ao Esporte”.

Outro aspecto importante identificado é que a entidade possui patrocínio para o desenvolvimento do projeto social por parte da Infraero, que é patrocinadora do judô brasileiro como pode ser visto abaixo.

---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://cbj.com.br/noticias/>. Acesso em: novembro de 2021.

<sup>14</sup> Disponível em: [https://cbj.com.br/avanca\\_judo/](https://cbj.com.br/avanca_judo/). Acesso em: novembro de 2021.

<sup>15</sup> Disponível em: <https://cbj.com.br/noticias/5711/alunos-do-avanca-judo-conseguem-tres-medalhas-no-vii-etapa-do-circuito-baiano.html>. Acesso em: novembro de 2021.

A Infraero apoia a Confederação Brasileira de Judô (CBJ) desde 2005, dando suporte também, por meio da Confederação Brasileira de Desportos dos Deficientes Visuais (CBDV), à Seleção Paraolímpica Brasileira de Judô. Além disso, a empresa patrocina o projeto social Avança Judô, que oferece a crianças e adolescentes oportunidades para o desenvolvimento esportivo e social por meio da modalidade.<sup>16</sup>

A CBV apresentou ações para o princípio do envolvimento com a comunidade em todos os anos observados, tendo como base as notícias<sup>17</sup> no site oficial da entidade. Tendo ainda registrado já nas primeiras páginas do estatuto de 2015, que a entidade tem como um de seus fins é “promover, fomentar e regulamentar a prática do voleibol de caráter comunitário e social” (CBV, 2015, p.4). A entidade promove como principal projeto social, o projeto VivaVôlei, de acordo com o site da entidade, foi criado em 1999, com intuito de sociabilizar e educar, crianças de 7 a 14 anos através do esporte, neste caso, o mini-vôlei. O programa VivaVôlei também está apresentado como uma das ações sociais do patrocinador oficial da CBV, que é o Banco do Brasil.<sup>18</sup> Além disso, em 2003, foi criado o Instituto VivaVôlei para gerenciar o programa. O instituto administra diversos centros de mini-vôlei em diferentes estados brasileiros, como pode ser visto na descrição abaixo.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www4.infraero.gov.br/imprensa/noticias/judo-brasileiro-alcanca-seu-melhor-resultado-em-mundiais-fora-de-casa/>. Acesso em: 30 janeiro de 2022.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://cbv.com.br/imprensa>. Acesso em: novembro de 2021.

<sup>18</sup> Disponível em: [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/bb-nos-esportes/projetos-sociais#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/bb-nos-esportes/projetos-sociais#/)/. Acesso em: 30 de janeiro de 2022.

O programa VivaVôlei instituiu, para educar e socializar e para a aprendizagem do voleibol, o “mini-vôlei” como um método de iniciação simplificado e adaptado às capacidades e necessidades das crianças, tendo como princípio básico a formação lúdica, com formação de turmas mistas de crianças de 07 a 14 anos, adequação do tamanho da quadra, do peso da bola, altura da rede e das regras do jogo a esta faixa etária. Através de sua força atrativa e complexidade psicomotora, esta atividade auxilia no ensino esportivo, contribuindo para o desenvolvimento físico, social, intelectual e emocional da criança, dentro de princípios de estímulo ao espírito de cooperação e a competições não-agonísticas. O Instituto VivaVôlei administra uma rede de Centros para a prática do mini-vôlei, e é responsável pela entrega e reposição periódica do kit VivaVôlei, além do fornecimento de material técnico, supervisão dos Centros, treinamento e acompanhamento pedagógico dos professores. O VivaVôlei está presente na maioria das regiões do território brasileiro. Atualmente, são mais de 40 Centros em atividade, atendendo à cerca de sete mil crianças e adolescentes de comunidades carentes em 12 estados brasileiros, gerando cerca de cento e cinquenta empregos diretos e indiretos. As escolas atendidas apresentam, como diferencial, o fato de serem as únicas devidamente aparelhadas para o ensino do mini-vôlei ao público infantil no Brasil. A coordenação do Programa está frequentemente criando eventos que estimulem a integração entre os participantes, com ênfase no processo educativo e suas extensões no meio social. As ações relacionadas ao esporte são aquelas que têm apresentado maior resultado nos aspectos ligados à socialização, em especial no que se refere à criação de novos modelos para a prevenção e tratamento dos danos às crianças e adolescentes, causados pelos problemas sócio-econômicos. A escolha da modalidade esportiva deve considerar, primordialmente, sua aceitação pela comunidade a ser assistida. Principais objetivos do Programa VivaVôlei: - Atender às comunidades de baixa renda em todo o Brasil - Educar e socializar as crianças através do esporte - Reduzir a evasão escolar - Promover a integração e inserção social - Afastar as crianças da criminalidade e das drogas - Ensinar os valores éticos e morais da cidadania através do esporte - Difundir e democratizar a modalidade voleibol em todo o Brasil - Estimular o aprendizado do voleibol nas escolas, clubes, praças e condomínios.<sup>19</sup>

As principais notícias identificadas sobre este aspecto social da entidade envolvem o Instituto VivaVôlei, sendo estas relacionadas a apresentação da inauguração de centros do projeto, a visita e participação de atletas de destaque na modalidade nos centros do VivaVôlei. Alguns exemplos do ano de 2015 são: “Campeã olímpica Fabi visita núcleo de Rio das Pedras (RJ) nesta quinta-feira”, a notícia indica a visita da campeã olímpica ao núcleo Light/Rio das Pedras do projeto VivaVôlei, sendo palestrante e participando de uma clínica de minivoleibol. “Giba participará da exposição dos Jogos Olímpicos com as crianças do VivaVôlei”, a notícia fala sobre a participação de um ídolo do vôlei no projeto social da CBV, o VivaVôlei, mostrando fotos e objetos olímpicos. “Núcleo de Coruripe promove

---

<sup>19</sup> Disponível em: <https://vivavolei.cbv.com.br/o-programa/descricao-do-programa>. Acesso em: novembro de 2021.

inclusão social entre crianças especiais”, a notícia apresenta uma parceria do projeto VivaVôlei com uma entidade de atendimento educacional especializado para atender crianças com necessidades especiais no núcleo VivaVôlei/Coruripe, em Alagoas. Além dessas, outras manchetes identificadas foram, “Atleta do Brasil Kirin visita crianças do núcleo Canavieiras (BA)”, “Novo núcleo será inaugurado em Fortaleza”, “Crianças de quatro núcleos do VivaVôlei acompanham Copa Rio Internacional”, “O atual jogador da equipe da Superliga masculina de vôlei, Brasil Kirin, e ex-aluno do núcleo Canavieiras do projeto VivaVôlei, na Bahia, Gregore Oliveira, visitou as crianças do núcleo do projeto”, “Campeã olímpica Sandra Pires prestigia festa de lançamento do núcleo de Goiânia” (CBV, 2015).

Em 2016, 2017, 2018, as notícias são semelhantes, relacionadas ao projeto VivaVôlei. Em 2019 e 2020, além das notícias do projeto VivaVôlei, tiveram ações relacionadas a doações de alimentos, como identificado na manchete “Etapa de Ribeirão Preto terá doação de alimentos e ações sociais com atletas”, nesta notícia é relatado que no circuito brasileiro open de vôlei de praia em Ribeirão Preto, houve também ações sociais como escolinhas para alunos da rede municipal, visitas sociais de atletas, além de doação de alimentos arrecadados. A manchete “Etapa de Maceió terá ações sociais com atletas e campanha para doação de medula” mostra que uma etapa do circuito também contou com ações sociais como escolinha de vôlei, visitas sociais, palestras e campanha para incentivar a doação de sangue e medula óssea.

Alguns aspectos que podem ser considerados nas ações apresentadas de cada confederação, são que as atividades são apoiadas e realizadas com auxílio de patrocinadores oficiais, o que possibilita a relação com o marketing social.

Além disso, os projetos sociais também envolvem a contrapartida da detecção de talentos e popularização das modalidades, uma vez que trabalham com crianças, adolescentes e jovens na fase de iniciação ao esporte.

Foi identificado também que todas as confederações estiveram aptas a fazer convênio com entes públicos nos anos analisados, tendo como principal convênio, com o COB recebendo recursos da Lei Agnelo Piva. Além disso, os estatutos das entidades indicam que elas devem aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos sociais como demanda a Lei Pelé. A CBAAt, CBCa e CBV desde do estatuto de 2015 e a CBG e CBJ dos seus estatutos de 2016. Os exemplos a seguir também indicam que os textos são semelhantes, no



artigo 70, parágrafo único da entidade do atletismo mostra que “As rendas e recursos financeiros da CBAt, inclusive provenientes das obrigações que assumir, são empregadas na realização de suas finalidades”, na canoagem, está no artigo 63, no parágrafo 4º que “A CBCa deverá aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;” e na ginástica, o artigo 74, no inciso IX que “Aplicação integral dos recursos da CBG na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais”, a CBJ, no artigo 53, parágrafo 7º mostra o tema da seguinte maneira “A CBJ não buscará prioritariamente superávit em suas contas ou, no caso o apresente em determinado exercício, destinará referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais” e a CBV, no artigo 61 no parágrafo 3º, indica que “A CBV deverá aplicar, integralmente, seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais”.

Como apresentado na literatura, o envolvimento socialmente responsável desempenhava um papel significativo no âmbito da governança em 2010 (WALKER; PARENT, 2010), assim como indica Riggini e colaboradores em 2019, que organizações esportivas com ações de responsabilidade social corporativa tem capacidade de contribuir para uma mudança social e as organizações tem um papel positivo sobre a comunidade (RIGGIN *et al.*, 2019). Visto isso, as ações descritas em relação a este envolvimento com a comunidade, com os programas educacionais e sociais das confederações, como por exemplo o voleibol com o projeto VivaVôlei, mostra que as entidades de alguma forma adotam ações de alcance social e comunitário e apresentam este papel positivo.

Em relação ao princípio do meio ambiente não foram identificadas ações que estivessem relacionadas as questões de sustentabilidade e meio ambiente em todas as confederações, sendo identificado as notícias da CBV que promoveu uma seletiva de garrafas plásticas e limpeza na praia com o projeto VivaVôlei através de gincana. O Judô com o plantio de sementes em comemoração ao dia mundial do judô. E a canoagem com ações através do projeto meninos do lago. O atletismo apresenta no site oficial uma aba para sustentabilidade, porém não tem nenhum conteúdo. Caso as ações sejam realizadas, essas não são publicadas. O quadro abaixo mostra a baixa adesão das confederações a esse princípio.

<b>PRINCÍPIO - MEIO AMBIENTE</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					
Não foram identificadas ações para o item	Ações de formação para o meio ambiente com o projeto meninos do lago	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item
<b>Confederação Brasileira de Ginástica</b>					
Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	CBJ promove ação de comemoração ao Dia Mundial do Judô com plantio de 20 sementes de embaúba na abertura da Seletiva Sub-18. Judocas brasileiros plantam árvores em campanha global promovida pela FIJ para celebrar o Dia Mundial do Judô	Não foram identificadas ações para o item
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	Não foram identificadas ações para o item	CBV promove seletiva de garrafas plásticas. Promoção de limpeza na praia através de gincana do	Não foram identificadas ações para o item

				VivaVôlei.	
--	--	--	--	------------	--

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao princípio da dimensão econômica, as ações identificadas estão descritas no QUADRO 13. Foram identificados o Índice de Liquidez Corrente que é um indicador financeiro, que trata da capacidade das entidades quitarem suas contas a curto prazo, então, se a entidade apresenta índice de liquidez maior ou igual a 1, indica que ela conseguirá cumprir com suas dívidas. O índice considera o total do ativo circulante e o total do passivo circulante. Além disso, foi apresentado se a entidades gastaram mais do que arrecadaram nos últimos 3 anos e se elas possuem projetos consistentes que não sejam financiados com recursos públicos.

QUADRO 13 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DA DIMENSÃO ECONÔMICA

<b>PRINCÍPIO - DIMENSÃO ECONÔMICA</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Não gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade construiu projetos consistentes e apresenta patrocínios superiores aos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Não gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Não gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade construiu projetos consistentes e apresenta patrocínios superiores aos recursos públicos
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					



<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade construiu projetos consistentes e apresenta patrocínios superiores aos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade não apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade não apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade não construiu projetos consistentes para independência financeira sem a soma dos recursos públicos	A entidade não apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade construiu projetos consistentes e apresenta patrocínios superiores aos recursos públicos	A entidade apresentou índice de liquidez corrente maior que 1. Não gastou mais do que arrecadou nos últimos 3 anos. A entidade construiu projetos consistentes e apresenta patrocínios superiores aos recursos públicos

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

A maioria das entidades não apresentam projetos consistentes para a sua independência financeira, além disso, a maioria das entidades gastaram mais do que arrecadaram durante os anos observados, demonstrando a dificuldade das entidades na administração do recurso financeiro. As confederações observadas recebem grandes somas de recursos públicos, através do repasse do COB pela Lei Agnelo Piva. Os casos de projetos consistentes são identificados para o ano de 2015 na CBA, na CBJ e na CBV e no ano de 2016, na CBJ.

O atletismo apresentou patrocínio da Caixa Econômica Federal e da Nike do Brasil e no ano de 2015 e no ano de 2020 e o valor dos patrocínios foi maior que os recursos advindos do antigo Ministério do Esporte pela Lei de Incentivo ao Esporte.

Para CBJ foi identificado alguns patrocínios, como, Infraero, Petrobrás, Globosat, Globo Comunicações, Alpargatas e Banco Bradesco que foram maiores que a receita da Lei de Incentivo e da Lei Piva em 2015 e também em 2016, com os patrocínios da Infraero, Petrobrás, Bradesco e Cielo.

A CBV também, em 2015 apresentou patrocínios do Banco do Brasil, Globosat e globo comunicação, os dois últimos relacionados aos direitos de transmissão dos jogos. A porcentagem de patrocínios foi maior que a receita da Lei de Incentivo o repasse do COB pela Lei de Incentivo.

A CBG em 2019 e 2020, apresentou patrocínios da Caixa Econômica Federal e de recursos próprios que foram maiores que a receita da Lei Agnelo Piva. Assim

como a CBG, a CBV também apresentou, em 2019 e 2020, patrocínio do Banco do Brasil superior aos recursos públicos.

Para os outros anos, mesmo as entidades apresentando receitas de patrocínios como por exemplo, a canoagem com contrato com o BNDES, a ginástica com a Caixa Econômica Federal e o voleibol com o Banco do Brasil, as entidades não conseguiram apresentar projetos para que a porcentagem de patrocínios fosse maior que a receita dos convênios públicos, como já indicado na metodologia, essas são as confederações esportivas que mais receberam recursos públicos nos anos de 2015 a 2020.

Podemos fazer relação entre este princípio, da dimensão econômica, com o princípio do envolvimento com a comunidade, pois a maioria das ações sociais realizadas possuem investimento de patrocinadores. Alguns exemplos dessa relação são, a CBG que é patrocinada pela Caixa Econômica Federal. Como pode ser visto na notícia abaixo, a entidade possui um histórico de patrocínios e como citado anteriormente a Caixa tem parceria no programa social da entidade, os Centros de Excelência CAIXA Jovem Promessa.

"Um motivo de muita comemoração foi a renovação do patrocínio com a Caixa Econômica Federal para mais um ciclo, o que nos enche de orgulho, já que o nosso patrocinador Máster vem acreditando em nossa modalidade desde 2006 e sem ele não conseguiríamos fazer o trabalho que temos feito para o crescimento da ginástica brasileira", ressaltou Luciene Resende, presidente da Confederação Brasileira de Ginástica (CBG).<sup>20</sup>

Outro exemplo, já mencionado é projeto VivaVôlei que tem investimento do patrocinador oficial da CBV que é o Banco do Brasil.

Assim como apontado por Urich, Koenigstorfer e Groeppel-Klein ( 2014), as questões financeiras aliadas as ações de responsabilidade social são importantes para a melhora na credibilidade de uma marca, e neste caso, nas confederações esportivas, além dessa credibilidade, podem também adicionar um significado social as entidades (UHRICH; KOENIGSTORFER; GROEPEL-KLEIN, 2014).

Em relação ao princípio dos direitos humanos e igualdade as principais ações identificadas estão relacionadas a ações contra discriminação no esporte. Como exemplo, a manchete "CBV lança decálogo contra discriminação" traz na íntegra o

---

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.cbginastica.com.br/noticia/1042/ginastica-brasileira-encerra-2017-com-grandes-expectativas-para-o-ciclo>. Acesso em: 30 de janeiro de 2021.

decálogo de princípios contra a discriminação de 2015 que tem como principal fundamento o estímulo ao respeito à diversidade. Outros exemplos, que podemos mencionar é da CBCa que aderiu ao termo na prevenção ao abuso sexual no ambiente esportivo do COB em que “A entidade se comprometeu junto ao COB a aderir às ações para prevenção do abuso e assédio sexual no ambiente esportivo” em 2018 e a CBG que criou um Comitê de Ética e Integridade para estabelecer padrões de conduta e principalmente de combate ao assédio moral, sexual e abusos. Desde que foi criado o comitê realiza ações como palestras e seminários através de lives, como mostra o trecho da notícia de 2020, “a ação faz parte de um conjunto de mais de vinte atividades realizadas desde a criação do Programa de Ética e Integridade, em 2018”. Na CBJ foi identificado algumas ações relacionadas a igualdade de gênero, como mudanças em regulamentos para o aumento da representatividade feminina e o estabelecimento de cotas para árbitras em competições nacionais. E a CBV também apresentou ações para questão, visando explorar temas importantes entre seus colaboradores, com palestras na “Semana da Ética” com temas como “O esporte, seus ídolos e a mensagem que eles transmitem ao público podem contribuir na construção de uma sociedade mais ética?” e “Trabalho em equipe e ética profissional”.

As principais ações podem ser observadas no quadro abaixo.

QUADRO 14 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE DIREITOS HUMANOS E IGUALDADE

<b>PRINCÍPIO - DIREITOS HUMANOS E IGUALDADE</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					
Não foi identificado ações para o item	A entidade apresenta processos seletivos para contratação de pessoal para o Centro Nacional de Treinamento de Atletismo	CBAt dá posse ao Comitê Feminino	Comitê feminino formado em 2017	CBAt nomeia ouvidora e Comitê feminino. A entidade apresenta processos seletivos para contratação de pessoal	CBAt nomeia ouvidora e Comitê feminino. A entidade apresenta processos seletivos para contratação de pessoal. CBAt traz mensagens das mulheres do atletismo em destaque no mês de março
<b>Confederação Brasileira de Canoagem</b>					

Não foi identificado ações para o item	Não foi identificado ações para o item	Não foi identificado ações para o item	CBCa adere ao termo na prevenção ao abuso sexual no ambiente esportivo. A entidade se comprometeu junto ao COB a aderir às ações para prevenção do abuso e assédio sexual no ambiente esportivo	Não foi identificado ações para o item	A entidade apresenta processos seletivos para contratação de pessoal para o ano
<b>Confederação Brasileira de Ginástica</b>					
Não foi identificado ações para o item	Não foi identificado ações para o item	Não foi identificado ações para o item	Criação do Comitê de Ética e Integridade da CBG em que fixa Padrões de Conduta e de Combate ao Assédio Moral, Sexual e Abusos	Ações do Comitê de Ética e Integridade da CBG	Série de lives em torno do tema "Ginástica Segura e Saudável", com detalhamento de iniciativas do Programa de Ética e Integridade da CBG que visam ao combate de diversas formas de abuso, assédio e preconceito, e também ao doping e à manipulação de resultados
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
Não foi identificado ações para o item	A entidade apresenta processo de contratação de pessoal	Grand Prix Nacional Feminino marca última edição do torneio em formato com divisão por gêneros. Competição passará a ser disputada por equipes mistas a partir de 2018, nos moldes da prova que valerá medalha em Tóquio 2020	Mulheres Que Inspiram são o tema do Dia da Mulher na CBJ. Ação nas redes sociais e no escritório da Confederação lembraram a luta das mulheres por direitos iguais neste oito de março. A entidade apresenta processo de contratação de pessoal. CBJ abre	CBJ iguala graduação mínima para homens e mulheres e estabelece cota para árbitras em competições nacionais Mudanças de regulamento são medidas que visam à promoção da igualdade de gênero no Judô e aumento da representatividade feminina no esporte. A entidade apresenta processos	Não foi identificado ações para o item



			processo seletivo para Programa de Intercâmbio de técnicos	seletivos para contratação de pessoal	
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
CBV lança decálogo contra discriminação. Semana de Ética com palestras sobre temas como: "Proteção da Imagem e Reputação com base ética", "Corrupção no Esporte", "A importância da ética na prática esportiva" e "Orientação sobre ética na tomada de decisão nas rotinas funcionais"	Semana de Ética: Contribuição do esporte na construção de sociedade ética é tema de debate	Não foi identificado ações para o item	Não foi identificado ações para o item	Não foi identificado ações para o item	Academia do Voleibol debate presença feminina nas comissões técnicas: a representatividade feminina no voleibol brasileiro

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao princípio das práticas trabalhistas, diversas ações foram identificadas para a questão das capacitações dos recursos humanos, tendo todas as confederações apresentado ações de cursos e capacitações de treinadores, como por exemplo, a CBAAt apresentou o programa de Mini Atletismo, que tem como intuito “implantar o esporte no ambiente escolar, a partir da capacitação de treinadores e professores de Educação Física, utilizando equipamentos recicláveis e de fácil confecção”, ou seja, é um programa voltado para formação e que como mencionado no princípio do envolvimento com a comunidade, também possibilita os

festivais e ações com crianças. Além disso, o atletismo apresentou para todos os anos os cursos nacionais de treinadores e ações da Rede Nacional de Treinamento de Atletismo que também visa capacitação de recursos humanos, como também, a preparação de atletas e ainda consta a realização do “Curso EaD Atletismo na Escola” que foi iniciado em 2017 tendo o público alvo, os professores de educação física de todos os estados do país, como pode ser visto no trecho de uma das notícias, “O Impulsiona é parceiro da CBAAt na realização do Curso EaD Atletismo na Escola, desenvolvido por especialistas da Confederação, tendo como público alvo os professores de Educação Física”.

Também foi identificado na CBCa, cursos de formação de treinadores da canoagem e da paracanoagem, com objetivo de formação de novos profissionais que desenvolvam o esporte.

A CBG também apresentou cursos nacionais e internacionais de arbitragem e também encontros virtuais no ano de 2020 sobre preparação física da ginástica.

Para o judô foram identificadas ações como cursos e workshops para profissionais de judô e professores e estudantes de Educação Física. Além disso, foi identificado uma parceria com o projeto *Sport For Tomorrow* com promoção do “Judô nas Escolas”.

E por fim, a CBV, apresentou os encontros de técnicos formadores e cursos nacionais de treinadores, além de seminários de formação e ações da Academia do Voleibol para troca de conhecimento em modo remoto. O quadro abaixo mostra as principais ações para o princípio.

QUADRO 15 - APRESENTAÇÃO DO PRINCÍPIO DE PRÁTICAS TRABALHISTAS

<b>PRINCÍPIO - PRÁTICAS TRABALHISTAS</b>					
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Confederação Brasileira de Atletismo</b>					

Curso Nível I de Treinadores e Curso Nível II de Treinadores da IAAF/CBAAt. Cursos de arbitragem e clínicas de miniatletismo	A Rede Nacional de Treinamento de Atletismo tem como proposta o acompanhamento dos processos de preparação dos atletas, a capacitação de recursos humanos e a constante troca de informações entre os treinadores. Rio de Janeiro realiza concorrida Clínica de MiniAtletismo. Cursos Básicos de Arbitragem e Clínica de MiniAtletismo são ministrados na Paraíba, em Brasília e no Rio de Janeiro	"Ações com técnicos e atletas serão realizadas no Centro Nacional de Treinamento de Atletismo. A RNTA é um programa da Confederação Brasileira de Atletismo (CBAAt), executado com recursos do Ministério do Esporte." CBAAt lança curso EaD - Atletismo na Escola em diversas cidades	CBAAt firma compromisso com FIEP no Curso Atletismo na Escola. Representantes da CBAAt e do Impulsiona analisam Curso EaD Atletismo na Escola	Clínicas de treinamentos e curso Básico de Arbitragem. As iniciativas fazem parte do Programa Caixa de Cursos Técnicos e Clínicas de Atletismo, da CBAAt.	A entidade em parceria promove o Atletismo na Escola, com cursos para professores de Educação Física e facilitadores do PNME para que ampliem a prática do atletismo nas escolas
--	--	--	---	---	--

### Confederação Brasileira de Canoagem

Curso de Formação de Treinadores em Canoagem com acompanhamento virtual através da Plataforma Didática da CBCa. Curso de Formação e Desenvolvimento de Treinadores de Canoagem Velocidade. Oficina de Canoagem Tradicional termina com grande sucesso entre os indígenas	Curso de Técnicos em Paracanoagem. Canoagem qualifica técnicos em parceria com o COB. Curso de Classificação Funcional de Paracanoagem em parceria com Unicamp	Envio de profissional para capacitação de técnicos indígenas na modalidade para comunidades indígenas do Alto Xingu. Curso de Habilitação Técnica em Paracanoagem Nível I e Nível II	Curso de arbitragem de Paracanoagem e Canoagem Velocidade. O curso visa a formação de novos árbitros que atuarão em eventos regionais e nacionais da CBCa. CBCa e CPB realizam curso de habilitação de Paracanoagem em Brasília	Curso de Capacitação de treinadores da Canoagem Velocidade. Canoagem Velocidade realiza curso de arbitragem em Brasília	Webinar de Introdução de Paracanoagem discute os conceitos básicos da modalidade. CBCa realiza curso de capacitação para treinadores do MS
--	--	--	---	---	--

### Confederação Brasileira de Ginástica

Técnicos Brasileiros Participam de Academia FIG de Ginástica de Trampolim. Curso de formação de ginástica aeróbica para professores escolares.	Não foi identificado ações para o item	Cursos nacionais e internacionais, que visam à formação do novo quadro de arbitragem. Curso Nacional de Arbitragem de Trampolim	O 1º Seminário Nacional de ginástica rítmica com a participação de atletas, treinadores, dirigentes, pais de ginastas e outros integrantes da	Curso Nacional de Arbitragem de Ginástica Artística Masculina. Foi realizada uma palestra do Programa de Ética e Integridade implantado pela	A entidade realizou encontros virtuais que trataram da Preparação Física Geral e da Preparação Física Específica para Ginástica
--	--	---	---	--	---

Profissionais de quatro países participam do curso internacional de Ginástica Aeróbica, realizado pela Confederação Brasileira de Ginástica (CBG)			comunidade esportiva. Circuito de Palestras Caixa	CBG, para treinadores e dirigentes das equipe	Aeróbica.
<b>Confederação Brasileira de Judô</b>					
Curso Nacional de Capacitação para Técnicos com temas desde preparação física até lesões comuns e saúde da mulher atleta	Curso de Capacitação para Técnicos com palestras com conteúdos práticos e teóricos. Gestão de Arbitragem realiza workshop para árbitros do Brasileiro Sênior. CBJ realiza workshop para jornalistas em Pindamonhangaba	Parceria com projeto SPORT FOR TOMORROW que levou professores de judô para um estágio no Instituto Kodokan, no Japão, nos anos de 2017, 2018 e 2019. A CBJ promoveu mais um seminário prático com a técnica japonesa que trabalha na lapidação de atletas brasileiros	Parceria com projeto SPORT FOR TOMORROW que levou professores de judô para um estágio no Instituto Kodokan, no Japão, nos anos de 2017, 2018 e 2019	Curso de capacitação em parceria com a IJF Academy. O objetivo é ajudar professores, gestores e profissionais do esporte a administrar suas academias, clubes ou centros de judô. Em parceria com COB, CBJ promove workshop para treinadores das categorias de base do judô brasileiro	Curso online: 4ª edição do Webinar CBJ - Desafios da Arbitragem contará com painel 100% feminino e participação especial da campeã olímpica Sarah Menezes. Curso Nacional de Padronização de Katame-no-Kata. Workshop Judô Nas Escolas em parceria com a CBJ e a Embaixada do Japão. Workshop: o ensino do judô com segurança
<b>Confederação Brasileira de Voleibol</b>					
Capacitação: oportunidade de participar de um período de estágio, com treinamentos, palestras e atividades diárias sob a liderança de integrantes das comissões técnicas das seleções adultas. Também participam do evento 18 técnicos (nove de	Nivelamento educacional dos colaboradores do Centro de Desenvolvimento de Voleibol (CDV)	Seminário de Voleibol com palestras para profissionais de Educação Física. Curso de Treinadores Nível II	Realização de seminários e laboratórios de voleibol. Curso Nacional de Treinadores reúne 34 treinadores em Vitória da Conquista. Curso Especial para Treinadores de Voleibol de Quadra	Curso de treinadores de voleibol nível III. Curso de treinadores é concluído com sucesso em Porto Alegre	Curso nacional de treinadores de voleibol. Ações desenvolvidas pela Academia do voleibol. A Academia de Voleibol é um projeto realizado pela Comissão Nacional de Treinadores, a Conat, e tem como objetivo difundir

cada naipe) que subiram ao pódio					conhecimento e trocar experiências durante a pandemia da COVID-19
----------------------------------	--	--	--	--	---

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Podemos notar que as ações elaboradas fazem parte dos planos de desenvolvimento das modalidades, já que a formação de profissionais é necessária para popularizar a modalidade, além de desenvolver e melhorar o rendimento esportivo de técnicos e então, dos atletas.

De acordo com Babiak e Wolfe ( 2009), há alguns fatores que são relevantes para a responsabilidade social no esporte. Como mencionado anteriormente, a paixão, a economia, a transparência e a gestão de *stakeholders* são elementos da indústria do esporte que podem ter relevância em relação a implementação e o impacto das ações de responsabilidade social no esporte. Visto isso, podemos observar que as confederações apresentam ações em relação a paixão, em um possível relacionamento com a comunidade. Os autores apontam que as equipes esportivas ao gerarem paixão e identificação (se identificar com a equipe esportiva) podem também proporcionar benefícios para a comunidade, pois tendem a fortalecer a integração da comunidade (BABIÁK; WOLFE, 2009). Nesse sentido, podemos ver o exemplo da CBV com o Instituto VivaVôlei, em que possui ações voltadas a comunidade com diversos núcleos para atender as crianças através do voleibol. Assim como a CBJ com o Avança Judô, que também é um projeto que visa a inclusão social através do esporte. Tais projetos apresentam grande força no âmbito da responsabilidade social sendo mantidos pelas entidades ao longo dos anos estudados.

Como visto na pirâmide proposta por Carroll (1991), a responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica são princípios fundamentais da responsabilidade social (CARROLL, 1991). Nesse sentido, a partir dos dados identificados, as entidades esportivas, de maneira geral, apresentam ações para a responsabilidade social. No âmbito da responsabilidade econômica, com a

possibilidade de fazer convênio com entes públicos, com a ideia de não gastar mais do que arrecadar e ainda temos exemplos de projetos consistentes para a independência financeira. Mesmo que alguns anos não tenham apresentado ações positivas para esse princípio, no geral, atendem ao fator econômico.

Em relação ao princípio legal, as ações identificadas também são positivas, como por exemplo, a constituição do Supremo Tribunal de Justiça Desportiva previsto na legislação brasileira com a Lei Pelé. Bem como, estar previsto nos estatutos das entidades os casos de ineligibilidade.

Os elementos do princípio da responsabilidade ética identificados nas confederações abrangem, de maneira geral, os códigos de ética e conduta das entidades que apresentam pontos para o relacionamento com os colaboradores visando a postura moral perante a sociedade. Assim como apontado por Carroll (1991), a responsabilidade ética baseia-se na ideia de ser ético, e com isso, vem a obrigação de ser íntegro e justo (CARROLL, 1991).

Por fim, a responsabilidade filantrópica, semelhante ao princípio do envolvimento com a comunidade apresentado acima. Carroll indica que as entidades devem ser um bom cidadão corporativa e com isso, contribuir com recursos para a comunidade (CARROLL, 1991). Os dados apresentados mostram que as entidades observadas possuem ações envolvendo a comunidade. Ações para a inclusão social através do esporte, campanhas de arrecadação para famílias carentes são alguns dos exemplos.

Como apresentado na pirâmide, a responsabilidade social envolve diversos elementos que não só a filantropia por exemplo, mas sim, questões econômicas, legais e éticas. Ainda como abordado por (MONTAZERI *et al.*, 2017; ROBERTSON; EIME; WESTERBEEK, 2018; WALKER; PARENT, 2010), há outros elementos que compõem a responsabilidade social e neste contexto mais amplo, as entidades não contemplam cada item considerado como uma ação de responsabilidade social, como por exemplo, ações relacionadas ao meio ambiente e sustentabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação contava como problemática norteadora, a questão se as ações desenvolvidas pelas confederações, entre os anos de 2015 e 2020, pactuavam com a compreensão de responsabilidade social suscitada pela literatura e se estas eram refletidas nos documentos oficiais das entidades observadas, assim como foi este o objetivo geral de investigar tais ações. Visto isso, consideramos que através da questão foi identificado ações de responsabilidade social em todas as confederações, porém, não abrangendo todos os itens propostos identificados na literatura acerca da responsabilidade social.

Dentro dos objetivos específicos elencados, podemos observar que foi cumprido o objetivo de apresentar definições sobre a responsabilidade social em que foi posto diversos conceitos da governança e especificamente da responsabilidade social, tomando como base, o conceito de que a responsabilidade social abrange diversos fatores e princípios, como os aspectos sociais, legais, do meio ambiente e do relacionamento com os *stakeholders*, por exemplo. Além disso, foi apresentado a importância que as ações de responsabilidade social têm no âmbito esportivo, sendo necessário que as entidades atuem diante da comunidade com ações sociais podendo também, adicionar credibilidade a entidade.

Foi apresentado através dos gráficos e das descrições como a responsabilidade social tem sido contemplada nos documentos oficiais das entidades entre os anos de 2015 e 2020. Sendo os principais itens identificados nos documentos, as questões abrangidas também na legislação, como os casos de inelegibilidade de dirigentes e a aplicação integral dos recursos nos objetivos sociais das entidades. Além disso foi identificado e categorizado as ações de responsabilidade social, conforme proposto em um dos objetivos específicos, nos sete princípios identificados na literatura, sendo eles a governança e relacionamento com os *stakeholders*, o código de conduta e práticas anticorrupção, envolvimento com a comunidade, meio ambiente, dimensão econômica, direitos humanos e igualdade e práticas trabalhistas.

Em relação a análise a luz das ações, da literatura e dos documentos, sobre a compreensão das Confederações esportivas sobre a responsabilidade social, identificamos que talvez as entidades não veem alguns itens como prioritários, uma vez que eles não estão relacionados com a legislação ou até mesmo não são

solicitados pelos patrocinadores. Alguns princípios da responsabilidade social tornam-se prioritários, pois estão presentes na legislação e são de caráter obrigatórios e pode ser esse o ponto chave pelo qual as entidades dão mais atenção para a realização desses princípios. Outro ponto a se considerar neste aspecto de obrigatoriedade, é que o não cumprimento das ações previstas na legislação interfere diretamente na questão financeira, uma vez que esses itens são requisitos para o recebimento do recurso público, logo, as entidades são também obrigadas a realizarem para manter o repasse dos recursos públicos.

De maneira particular, considero que, diante do âmbito observado, há uma dificuldade grande de se estabelecer a prioridade em desenvolver ações de responsabilidade social, uma vez que as confederações demandam uma preocupação maior em outros aspectos do desenvolvimento das modalidades. Ainda há uma necessidade de compreensão acerca da responsabilidade social, visto que as definições encontradas apresentam uma amplitude de princípios a serem estabelecidos, não somente item a item, mas toda uma construção de uma entidade socialmente responsável. Nesse sentido, com base na literatura, podemos colocar que a responsabilidade social e seus princípios são integrados e se inter-relacionam. Não basta desenvolver uma ação isolada de filantropia, se no princípio da dimensão econômica por exemplo, a entidade não é rentável, não consegue cumprir com as suas dívidas financeiras. Então, deve haver uma compreensão da responsabilidade social para que a mesma seja desenvolvida, não só como uma ação, mas também como uma estratégia de gestão. Uma estratégia que pode ser benéfica no desenvolvimento social e na credibilidade da entidade. Diante desse cenário, o ideal é que sejam estabelecidas regulamentações e determinações para o desenvolvimento das ações e que as entidades se atentem as ações de governança e também da responsabilidade social para que passem a implementar ações integradas, considerando os diversos princípios identificados, seja para a dimensão econômica ao otimizar o recurso, para o meio ambiente e para a filantropia, por exemplo, visando o retorno social à comunidade.

Ainda acreditamos que, diante da produção incipiente sobre a responsabilidade social no esporte brasileiro, este estudo pôde contribuir com a produção científica sobre a responsabilidade social no âmbito das entidades esportivas no Brasil. Além disso, auxiliar no desenvolvimento de indicadores para



políticas públicas na área da governança e responsabilidade social, servindo de base para o desenvolvimento de novos estudos.

Dentro da perspectiva de indicar alternativas para que a responsabilidade social seja considerada pelas entidades, podemos sugerir que as ações sociais, estejam também ligadas aos recursos públicos, como um requisito para o repasse, ou seja, tendo uma parcela dos recursos destinada a ações sociais pode alavancar a visibilidade e a priorização das ações por parte das entidades.

## REFERÊNCIAS

AL-DAAJA, Yehia; SZABADOS, György Norbert. The Current State of CSR in the Football Clubs of the Professional Football League in Jordan. **Applied Studies in Agribusiness and Commerce**, [s. l.], v. 12, n. 3–4, p. 21–30, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.19041/apstract/2018/3-4/3>

ALMEIDA, Bárbara Schausteck De; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. Comitê olímpico Brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte (Impresso)**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 163–179, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32892011000100011>

AZEVÊDO, Paulo Henrique. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **EVS | Pontifícia Universidade Católica de Goiás**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 929–939, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.18224/est.v36i5.1167>

BABIAK, Kathy; WOLFE, Richard. Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. **Journal of Sport Management**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 717–742, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>

BAENA, Verónica. The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 14, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0205>

BALBINOTTI, Marcos Alencar Abaide; BENETTI, Cristiane; TERRA, Paulo Renato Soares. Translation and validation of the Graham-Harvey survey for the Brazilian context. **International Journal of Managerial Finance**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 26–48, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17439130710721644>

BASTOS, Flavia da Cunha; MAZZEI, Leandro Carlos. Organizações Esportivas no Brasil - Conceitos e (des) Entendimentos - proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 55–81, 2020.

BENSON, Peter. Big Football: Corporate Social Responsibility and the Culture and Color of Injury in America's Most Popular Sport. **Journal of Sport and Social Issues**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 307–334, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0193723517707699>

BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico. Acesso em 25 de março de 2021, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

BRASIL. (24 de mar de 1998). LEI Nº 9.615. Acesso em 18 de 09 de 2020, disponível em Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9615consol.htm#art13](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm#art13)

BRASIL. (15 de maio de 2003). LEI Nº 10.672, DE 15 DE MAIO DE 2003. Altera dispositivos da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Brasília. Acesso em 25 de março de 2021, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.672.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm#art1)

BRASIL. (4 de Agosto de 2015). LEI Nº 13.155. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; Acesso em 3 de maio de 2021, disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm#art38](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm#art38)

BRASIL. (14 de out de 2020). LEI Nº 14.073, DE 14 DE OUTUBRO DE 2020. Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor esportivo a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, e 13.756, de 12 de dezembro de 2018. Acesso em 18 de 09 de 2020, disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L14073.htm#art10](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14073.htm#art10)

BRASIL. PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 68, DE 2017. Institui a Lei Geral do Esporte. **SENADO FEDERAL**, [s. l.], p. 1–232, 2017. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128465#:~:text=Institui a Lei Geral do Esporte%2C que dispõe sobre o,Cultura de Paz no Esporte.&text=Relatoria%3A,Senador Roberto Rocha>

BRITO, Fábio Dias. Governança no Esporte: A Efetividade de Iniciativas de Combate à Corrupção pela Ótica de Atletas e Técnicos de Atletismo. **Dissertação (mestrado) Universidade Nove de Julho**, [s. l.], 2015.

CANAN, Felipe; ROJO, Jeferson Roberto; STAREPRAVO, Fernando A. Considerações Sobre a Relação Entre Estado E Confederações Esportivas. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 156–166, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18511/rbcm.v26i1.8434>

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1–8, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. **Business & Society**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

CASPER, Jonathan M.; PFAHL, Michael E. Sport Management and the Natural Environment Theory and Practice. *In*: CASPER, Jonathan M.; PFAHL, Michael E. (org.). 1. ed. London: Routledge, 2015. p. 1–268. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315881836-3>

CHAPPELET, Jean-Loup. Beyond governance : the need to improve the regulation of international sport. **Sport in Society**, [s. l.], v. 0437, n. December 2017, p. 1–11, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>

CHAPPELET, Jean-Loup; MRKONJIC, Michaël. Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. **Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)**, [s. l.], p. 55, 2013.

CHATZIGIANNI, Efthalia. Global sport governance: globalizing the globalized. **Sport in Society**, [s. l.], v. 21, n. 9, p. 1454–1482, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1390566>

CHUNG, Jason. Social Responsibility in Sports: A Call for a Systematic Approach. **Journal of Legal Aspects of Sport**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 138–150, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18060/22568>

COB - COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. (2020). Sobre o Comitê Olímpico Brasileiro. Acesso em 3 de Maio de 2021, disponível em <https://www.cob.org.br/pt/cob/home/sobre-o-cob>

COB - COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. (2021). Relatórios dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras do COB. Acesso em 13 de maio de 2021, disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/gestao-financeira/demonstracoes-financeiras>

DE-SAN-EUGENIO, Jordi; GINESTA, Xavier; XIFRA, Jordi. Peace, sports diplomacy and corporate social responsibility: a case study of Football Club Barcelona Peace Tour 2013. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 836–848, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1067796>

FIFKA, Matthias Stephen; JAEGER, Johannes. CSR in professional European football: an integrative framework. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 21, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. [S. l.: s. n.], 1984. *E-book*.

GALATTI, Larissa Rafaela *et al.* ESPORTE CONTEMPORÂNEO: PERSPECTIVAS PARA A COMPREENSÃO DO FENÔMENO. **Corpoconsciência**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 115–127, 2018.

GEERAERT, Arnout. **National Sports Governance Observer. Final report**. 2. ed. Aarhus: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, 2018a.

GEERAERT, Arnout. **National Sports Governance Observer - Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations**. First edited. [S. l.]: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies, 2018b. *E-book*.

GEERAERT, Arnout. **Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations**. 1. ed. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies, 2018c. *E-book*.

GODOY, Leticia. O Sistema Nacional de Esporte no Brasil: Revelações e Possíveis Delineamentos. **Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Educação Física, do Setor de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná**, [s. l.], 2013.

GONÇALVES, Gabriel Henrique Treter. Gestão Pedagógica de Competições Esportivas Infantojuvenis: Proposição de uma Bateria de Testes de Medida de Conteúdos Pedagógicos. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Tese de doutorado)**, [s. l.], 2018.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: [s. n.], 2015. ISSN 13514180. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

IPIE. (2021). BI Financiamento Esportivo. Acesso em 12 de maio de 2021, disponível em Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/index.php/nossos-relatorios-de-bi/>

JOHN, Douvis *et al.* How do Greek Sport Organizations Promote and Communicate their Corporate Social Responsibility (CSR) Efforts? **GYMNASIUM Scientific Journal of Education, Sports, and Health**, [s. l.], v. XV, n. 1, p. 52–61, 2014.

KLIMCZAK, Gustavo Felipe; CASAGRANDE, Raphael Furtado; JUNIOR, Sérgio Czajkowski. A Responsabilidade Social Aplicada ao Marketing Esportivo. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, [s. l.], p. 1–18, 2017.

LARA, Felipe Ferreira de. Responsabilidade Social Corporativa no Futebol do Brasil: Estudos de Caso com as Equipes do Campeonato Brasileiro Série A. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. l.], v. 03, n. 02, p. 01–11, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v3i2.49>

LÓPEZ FRÍAS, Francisco Javier. Football transfers and moral responsibility. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 560–572, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1221822>

LUEZUTE KRIPKA, Rosana Maria; SCHELLER, Morgana; DE LARA BONOTTO, Danusa. La investigación documental sobre la investigación cualitativa: conceptos y caracterización. **Revista de Investigaciones UNAD**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 55, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.22490/25391887.1455>

LUZ, André de Paula Rêgo Graciano *et al.* Responsabilidade Social corporativa de entidades desportivas: estudo das práticas e ações sociais no mercado brasileiro e espanhol. **II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais**, [s. l.], p. 64–80, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/819>

MARCHI JÚNIOR, Wanderlei. O esporte “em cena”: perspectivas históricas e interpretações conceituais para a construção de um modelo analítico. **The Journal of the Latin American Socio-cultural Studies of Sport**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 46–67, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/jlasss.v5i1.43890>

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 11–26, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>

MARQUES, Renato; GUTIERREZ, Gustavo Luis; ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de. A Transição Do Esporte Moderno Para O Esporte Contemporaneo: Tendencia Da Mercantilização a Partir Do Final Da Guerra Fria. **1º Encontro da Associação Latinoamericana de Estudos Socioculturales del Deporte**, [s. l.], v. 1, p. 1–8, 2008. Disponível em: <http://www.alesde.ufpr.br/encontro/trabalhos/9.pdf>

MAZANOV, Jason. Beyond antidoping and harm minimisation: A stakeholder-corporate social responsibility approach to drug control for sport. **Journal of Medical Ethics**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 220–223, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/medethics-2015-102661>

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 5, p. 603–609, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)

MEZZADRI, Fernando Marinho. A estrutura esportiva no estado do paraná: da forma o dos clubes esportivos às atuais políticas governamentais. **UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas (tese de doutorado)**, [s. l.], p. 1–169, 2000.

MIRAGAIA, Dina Alexandra Marques *et al.* Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 141–154, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0131-x>

MISENER, Katie *et al.* The influence of organizational social responsibility on involvement behavior in community sport membership associations. **Nonprofit Management and Leadership**, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 591–611, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nml.21406>

MONTAZERI, Amir *et al.* Measuring corporate social responsibility in sport industry: Development and validation of measurement scale. **Annals of Applied Sport Science**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 97–114, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.18869/acadpub.aassjournal.5.2.97>

MORALES, Clarice. Confederações esportivas no Brasil: Legislação Esportiva e Teorias do Terceiro Setor. **Seminários em Administração**, [s. l.], p. 1–16, 2014.

MOYO, Talent; DUFFETT, Rodney; KNOTT, Brendon. Environmental factors and stakeholders influence on professional sport organisations engagement in sustainable corporate social responsibility: A South African perspective. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 12, n. 11, p. 1–19, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12114504>

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. GOVERNANÇA E FUTEBOL: UM ESTUDO EM CLUBES DE CAXIAS DO SUL. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 240–259, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.291>

OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: [s. n.], 2015. ISSN 1556-5068. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264015999-em>

PARENT, Brendan. Social Responsibility in Sports: Current Landscape. **Journal of Legal Aspects of Sport**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 126–137, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18060/22567>

RATTEN, Vanessa. Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 57–69, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>

REZENDE, Amaury José; DALMÁCIO, Flávia Zóboli. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 105–125, 2015.

RIBEIRO, Henrique César Melo. O envolvimento da governança corporativa, sob a ótica da teoria dos stakeholders, na gestão e no controle das entidades esportivas. **UNINOVE, Universidade Nove de Julho (Tese de Doutorado)**, [s. l.], p. 203, 2014.

RIBEIRO, Marco Aurélio de Sá. Modelos de Governança e Organizações Esportivas: Uma Análise das Federações e Confederações Esportivas Brasileiras. **Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) Fundação Getúlio Vargas**, [s. l.], p. 1–136, 2012.

RIGGIN, Brendan *et al.* Social impact of a corporate social responsibility initiative. **Sport, Business and Management: An International Journal**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 344–362, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0094>

RIVITI, Thiago Garcia. Futebol Brasileiro Na Atualidade: história, cultura e profissionalização. **Faculdade de Ciências e Letras de Assis – UNESP – Universidade Estadual Paulista (Dissertação de mestrado)**, [s. l.], 2016.

ROBERTSON, Jonathan; EIME, Rochelle; WESTERBEEK, Hans. Community sports clubs: are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities? **Annals of Leisure Research**, [s. l.], v. 22, n. 2, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/11745398.2018.1430598>

RUORANEN, Kaisa *et al.* Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: a multiple-case study. **Current Issues in Sport Science (CISS)**, [s. l.], v. 3, p. 1–19, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.15203/ciss\\_2018.003](https://doi.org/10.15203/ciss_2018.003)

SCHMIDT, Joanna. Professionalism in Management and Performance in Sports Organizations. **Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 87–99, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.6463>

SHETH, Hela; BABIAK, Kathy M. Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 91, n. 3, p. 433–450, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>

SMITH, Aaron C.T.; WESTERBEEK, Hans M. Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. **Journal of Corporate Citizenship**, [s. l.], v. 2007, n. 25, p. 43–54, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>

SOU DO ESPORTE. (c2019). Associação Sou do Esporte. Acesso em 01 de junho de 2021, disponível em <https://soudoesporte.org/#sobre>

SOU DO ESPORTE. Integridade Institucional no Esporte. **Sou do Esporte**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://soudoesporte.org/governanca/>

TENÓRIO, Organizador Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. [S. l.]: Editora FGV, 2015.

TRENDAFILOVA, Sylvia; BABIAK, Kathy; HEINZE, Kathryn. Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 298–313, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>

TRENDAFIOVA, Sylvia; ZIAKAS, Vassilios; SPARVERO, Emily. Linking corporate social responsibility in sport with community development: an added source of community value. **Sport in Society**, [s. l.], v. 20, n. 7, p. 938–956, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1221935>

UHRICH, Sebastian; KOENIGSTORFER, Joerg; GROEPPEL-KLEIN, Andrea. Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 67, n. 9, p. 2023–2029, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.008>

VAROTTI, Felipe de Pilla; MALAIA, João Manuel. A Prática da Governança



Corporativa e Sua Influência para os Stakeholders Envolvidos no Desenvolvimento de um Projeto Esportivo do Sesi-SP. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1–17, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v5i1.154>

WALKER, Matthew; PARENT, Milena M. Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 198–213, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003>

WALTERS, Geoff; PANTON, Mark. Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 15, n. 6, p. 828–846, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>