

## GOVERNANÇA NO ESPORTE: UM OLHAR SOBRE A TRANSPARÊNCIA NA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HANDEBOL

Marcelo de Oliveira Leite<sup>1</sup> Philippe Rocha de Camargo<sup>2</sup> Fernando Marinho Mezzadri<sup>3</sup>

**Resumo:** Nos últimos anos, notou-se uma crescente preocupação com a aplicação de práticas de governança nas entidades esportivas, tanto no contexto internacional, quanto nacional. No Brasil, tal preocupação balizou a modificação da Lei Pelé. Ela passou a determinar que a exploração e a gestão do esporte profissional, enquanto atividade econômica, estejam sujeitas à observância dos princípios da transparência financeira e administrativa, da moralidade na gestão desportiva e da responsabilidade social. Assim, esse estudo objetivou analisar se e como a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb) desenvolve o princípio de transparência financeira e administrativa, como previstos pela legislação brasileira. Para isso, ao focar na análise do indicador 'transparência', elaborou-se um quadro, composto por 10 elementos, para analisar se e como a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb) desenvolve os princípios de transparência financeira e administrativa previstos pela legislação brasileira. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se a inadequação, por parte da CBHb, em relação às diretrizes demandadas pela legislação. Embora a entidade tenha atualizado algumas áreas e documentos, como seu estatuto, não foi possível identificar o desenvolvimento de estratégias de gestão que ampliem os processos de transparência na entidade, ou o desenvolvimento de um planejamento estratégico claro e coeso sobre as ações desenvolvidas pela entidade. Sequer foram desenvolvidos mecanismos que facilitem as buscas e possibilitem o acesso aos documentos que devem ser publicizados periodicamente. Os dados encontrados nos permitem inferir um processo de gestão desconforme dos princípios da moralidade e ética nos aspectos da governança que, por consequência, tendem a distanciar a iniciativa privada da participação no esporte brasileiro.

**Palavras-chave:** Esporte de Alto Rendimento; Gestão do Esporte; Governança no Esporte

Afiliação

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná; <sup>2</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; <sup>3</sup> Universidade Federal do Paraná

## GOVERNANCE IN SPORT: A VIEW ON TRANSPARENCY IN THE BRAZILIAN HANDBALL CONFEDERATION

**Abstract:** In recent years, there has been a growing concern with the application of governance practices in sports entities, both in the international and national context. In Brazil, this concern led to the modification of the Pelé Law. The Law determined that the exploration and management of professional sport, as an economic activity, are subject to compliance with the principles of financial and administrative transparency, morality in sports management and social responsibility. Thus, this study aimed to analyze whether and how the Brazilian Handball Confederation (CBHb) develops the principle of financial and administrative transparency, as provided for by Brazilian legislation. For this, by focusing on the analysis of the 'transparency' indicator, a framework was created, consisting of 10 elements, to analyze whether and how the Brazilian Handball Confederation (CBHb) develops the principles of financial and administrative transparency provided for by Brazilian legislation. During the development of the research, it was noticed the inadequacy, on the part of the CBHb, in relation to the guidelines demanded by the legislation. Although the entity has updated some areas and documents, such as its statute, it was not possible to identify the development of management strategies that expand the entity's transparency processes, or the development of a clear and cohesive strategic plan on the actions developed by the entity. Mechanisms that facilitate searches and allow access to documents that must be published periodically were not even developed. The data found allow us to infer a management process that does not comply with the principles of morality and ethics in aspects of governance that, as a consequence, tend to distance the private initiative from participation in Brazilian sport.

**Key words:** High Performance Sport. Sport Management. Governance in Sports

## Introdução

Incluso entre os esportes coletivos mais conhecidos no país, o handebol brasileiro ganhou maior visibilidade social e midiática na última década. Dentre os fatores que justificariam essa ascensão, Gozzer<sup>1</sup> aponta a relação entre a modalidade e os investimentos públicos e privados realizados na segunda década dos anos 2000, além da contratação de treinadores europeus, do intercâmbio de atletas e das mudanças nas fases de preparação e treinamentos realizados pela Confederação Brasileira de Handebol. O aumento dessas preocupações com o esporte culminou no bem sucedido resultado da seleção feminina no Campeonato Mundial de Handebol, ocorrido em 2013.

Esse cenário de ascensão permitiu que o Governo Federal inserisse o handebol entre os esportes com expectativas de medalhas nos Jogos Olímpicos Rio 2016, inserindo-o ao grupo de 21 esportes beneficiados por patrocínios de empresas estatais, intermediados pelo Governo Federal, por meio do programa de estímulo à preparação olímpica denominado Plano Brasil Medalhas<sup>2</sup>. Por meio desse programa, o handebol brasileiro, representado pela Confederação Brasileira de Handebol, recebeu R\$ 47.609.537,22 em patrocínio financeiros das estatais Banco do Brasil e Correios<sup>3</sup>, entre 2012 e 2016.

Todo o cenário anteposto, além de evidenciar um aumento da preocupação governamental com o esporte, acabou, igualmente, por gerar um crescente interesse da opinião pública e do poder público no acompanhamento da gestão desses recursos, culminando, também, no aumento da expectativa sobre a modalidade em relação aos resultados esportivos. Como consequência do aumento dessa atenção, investigações realizadas acabaram por evidenciar irregularidades e fraudes que expuseram diversos escândalos na gestão de distintas entidades de administração do desporto brasileiro, dentre as quais, a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb)<sup>4-6</sup>, objeto desse estudo.

Essas irregularidades desencadearam processos jurídicos, levaram ao afastamento de gestores suspeitos de envolvimento com casos do desvio de recursos públicos destinados a manutenção e ao desenvolvimento do esporte, e evidenciaram a carência de princípios de governança nas entidades de administração do esporte brasileiro<sup>7</sup>.

É preciso destacar, todavia, que o assunto relacionado a má gestão no esporte não é exclusividade das entidades esportivas brasileiras. Estudos sobre a temática têm se destacado no cenário esportivo internacional. Dentre outras coisas, as ocorrências pesquisadas estão relacionadas às quebras de conduta e de normas por parte das entidades esportivas<sup>8-10</sup>. Isso tem justificado o aumento na preocupação com a aplicação de práticas de governança no ambiente

corporativo do esporte, uma vez que, aplicadas, essas ações poderiam interferir diretamente na gestão e no controle das instituições<sup>11</sup>.

No contexto brasileiro, tal preocupação balizou, nos últimos anos, a modificação da Lei Pelé (Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998)<sup>12</sup>, que passou a determinar, em seu artigo 2º, parágrafo único, que a exploração e a gestão do desporto profissional, ao constituírem-se como exercício de atividade econômica, estão sujeitas à observância dos princípios da transparência financeira e administrativa, do princípio da moralidade na gestão desportiva e do princípio da responsabilidade social.

Por meio de alguns dos novos artigos da Lei Pelé, passou a ser determinado uma série de obrigatoriedades às entidades de administração do desporto. O artigo 18-A, inciso IV, por exemplo, passa a determinar que as entidades “sejam transparentes na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos e financeiros, contratos, patrocinadores, direitos de imagem, propriedade intelectual e quaisquer outros aspectos de gestão”. No inciso VII, a Lei impõe que as entidades estabeleçam em seus estatutos, dentre outras coisas “b) instrumentos de controle social. c) transparência da gestão da movimentação de recursos”. Por fim, no inciso VIII, é destacada a necessidade de garantir “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”, e que deverão ser disponibilizados e publicados integralmente via portal eletrônico da entidade<sup>12</sup>.

Os pontos supracitados destacam a preocupação legal do Estado brasileiro em estabelecer diretrizes para que, ainda que preambularmente, os princípios de governança sejam aplicados à gestão do esporte no país. É ao considerar a importância da aplicação dos princípios da governança nos processos de gestão das entidades que o interesse, objeto e o objetivo desse estudo são materializados. Para tanto, ao compreender tanto os aspectos legais impostos pela Lei nº9.615/98 - Lei Pelé, quanto a realidade do handebol, representado pela Confederação Brasileira de Handebol enquanto entidade beneficiada pelas políticas para o esporte do Governo Federal, esse estudo propõe analisar o indicador “transparência” na entidade de administração do esporte. Nosso objetivo será, portanto, analisar se e como a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb) desenvolve o princípio de transparência financeira e administrativa, como previstos pela legislação brasileira.

## **A Governança e o esporte**

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico<sup>13</sup> (*Organisation*

*For Economic Co-Operation And Development – OECD*), a governança corporativa é formada por um conjunto de relações que envolvem gestores, conselhos administrativos, acionistas e demais partes interessadas (*stakeholders*), e tem o objetivo de fazer com que as empresas desenvolvam e otimizam sua gestão. Para isso, foram criados princípios básicos de governança que buscam fundamentar, proteger e potencializar os valores das organizações. Esses princípios incluem, além da transparência e da responsabilidade social já citados, a equidade e a prestação de contas (*accountability*). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>14</sup>, por sua vez, conceitua a governança corporativa como sendo:

O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas incentivadas e envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (p. 20).

A relação entre a Governança Corporativa e o esporte acompanha a história da implementação dos processos de gestão baseados nos princípios. Isso ocorre partir da década de 1990, quando grandes organizações americanas passaram por problemas relacionados à gestão administrativa, que levaram à conflitos entre administradores e os grupos de interesses envolvidos nos negócios (patrocinadores, investidores, apoiadores e etc). Esses conflitos geraram preocupações e levaram as empresas a buscarem mudanças nos processos de gerenciamento dos negócios, como a aplicação de condutas consideradas essenciais para a resolução dos problemas encontrados. Ao processo de resolução, foram aplicados os chamados princípios da governança, que incluem a transparência e a responsabilidade social, e que possibilitam a otimização da gestão das entidades, aumentando a eficácia, a confiabilidade e a possibilidade de lucro dessas entidades<sup>15</sup>.

Possibilitada pela aplicação de princípios da Governança Corporativa, a mudança no processo de gestão das empresas, estimulou um crescente interesse em desenvolver estudos sobre processos de condução de negócios<sup>16</sup>. Os estudos e os processos advindos dessa gestão resultaram em mudanças tanto nas legislações que regem e regulam o mercado, quanto nas estratégias e práticas de gestão e condução dos negócios das empresas. Não obstante, afetou a indústria esportiva, dando origem ao processo de gestão conhecido como governança no esporte<sup>17</sup>.

A governança no esporte foi criada para ser responsável diretamente pela gestão e direção das entidades esportivas, bem como dos recursos financeiros investidos e aplicados por ela. Tem como diretriz a implementação de normas e condutas, que regem a atuação da entidade perante à sociedade e a grupos de interesse, respeitando as especificidades de cada um desses

grupos. Chappellet<sup>18</sup> afirma que essa governança deve ser monitorada ao longo do tempo, para que se tenha um diagnóstico preciso do processo de condução das entidades esportivas. O autor relata ainda que a aplicação da governança deve ser feita de modo a evitar qualquer forma de competição interna.

Com a crescente preocupação sobre a governança no esporte, o mundo acadêmico tem buscado acompanhar essa dinâmica, auxiliando na compreensão dos processos e das demandas relacionadas ao tema. Ferkins<sup>19</sup> destaca que a melhoria na gestão das entidades está diretamente vinculada à aplicação eficiente e eficaz das práticas de boa governança nas entidades esportivas, e que, para isso, é necessário desenvolver o conhecimento científico na área. Hums e MacLean<sup>20</sup> auxiliam nessa compreensão ao afirmarem que governança no esporte é a execução do poder e da autoridade em uma organização esportiva. Isso deve incluir a elaboração de políticas, o estabelecimento da missão, das regras de elegibilidade e de afiliação e o poder regulatório da organização. De todo modo, a implementação de boas práticas nas entidades esportivas tem sido praticada como uma alternativa de combate à corrupção. Isso ocorre porque, como destaca Brito<sup>21</sup>, atualmente, o esporte tem um alto envolvimento com dinheiro, o que tende a instigar comportamentos oportunistas com a finalidade de se obter vantagens.

Assim como no âmbito corporativo, no esporte, a governança está fundada em princípios que, ao serem aplicados à gestão, tendem a possibilitar o sucesso gerencial. De acordo com Geeraert<sup>8</sup>, a aplicação das dimensões de transparência, democracia, responsabilidade social e *accountability* (prestação de contas e controle interno) contribui para legitimação do processo gerencial e para o cumprimento das regras e condutas dentro das entidades esportivas.

Como apontado anteriormente, esse estudo propõe analisar o indicador ‘transparência’ na entidade de administração do handebol brasileiro. Portanto, faz-se fundamental compreender com maior profundidade do que se trata o referido indicador. Segundo o IBGC<sup>14</sup>, a transparência diz respeito à disponibilização das informações sobre a entidade para as partes interessadas. Essas informações devem incorporar, todavia, não apenas aquelas impostas pela legislação e as regulamentações governamentais, como também as informações e os demais fatores que orientam as atividades de gestão e que conduzem à conservação e à melhoria dos valores da organização. Isso deve incluir, portanto, informações para além daquelas relacionadas ao desempenho econômico. Para Moser<sup>22</sup>, a transparência é a vitrine de um processo de trabalho ‘invisível’ para aqueles não diretamente envolvidos na entidade, mas que fazem parte dos grupos de interesses e que estão fortemente preocupados com o bom

funcionamento da instituição.

Meijer<sup>23</sup> destaca que aplicação da transparência nas entidades esportivas simplifica o acesso da comunidade e das partes interessadas às mais variadas ações de gestão que envolve essas organizações. Além dessa facilitação no acesso às informações, a transparência tem a prestação de contas como um dos seus pilares fundamentais. Bovens et al.<sup>24</sup> destacam que é através do acesso de prestação de contas que a sociedade e as partes interessadas terão confiança nas entidades, fortalecendo, dessa forma, o vínculo de fidelidade com a instituição.

## Métodos

Essa pesquisa segue uma estratégia de pesquisa a nível exploratório, documental e pode ser caracterizada como pesquisa qualitativa. Segundo Creswell<sup>25</sup> a pesquisa qualitativa inicia com suposições acerca de visão de mundo. Ela se estabelece na possibilidade de se utilizar de teorias e de estudar os problemas de pesquisa a partir dos significados que os indivíduos dão aos problemas sociais e humanos. Denzin e Lincoln<sup>26</sup> afirmam que o pesquisador que se utiliza desse tipo de estratégia desempenha um grande número de tarefas que se estendem desde a realização de entrevista, observações e da interpretação e análise de documentos, até a reflexão e introspecção intensas, na busca pela contextualização do projeto de pesquisa no âmbito das experiências compartilhadas com os sujeitos do estudo.

Para a realização desse estudo, focado no indicador ‘transparência’, elaborou-se um quadro composto por 10 elementos que permitiram analisar se e como a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb) desenvolve os princípios de transparência financeira e administrativa, como previstos pela legislação brasileira. Esses elementos foram baseados nas determinações da Lei Pelé, Lei nº 9.615/98<sup>12</sup>, e na *Cartilha de Governança em Entidades Esportivas - Lei 9.615/98* desenvolvida pelo extinto Ministério do Esporte<sup>27</sup>. Estabeleceu-se tais elementos como sendo: i) cópia do estatuto social atualizado; ii) relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade; iii) cópia integral dos convênios, contratos, termos de parcerias, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres realizados com o poder executivo federal, respectivos aditivos, e relatórios finais de prestação de contas, na forma da legislação aplicável; iv) publicação anual de informações sobre as ações relacionadas ao recebimento e destinação de recursos públicos com a indicação dos respectivos instrumentos de formalização dos acordos, seu respectivo valor, prazo de vigência, nome da pessoa física ou jurídica contratada; v) publicação anual de relatórios de gestão e de execução orçamentária, e publicação anual de balanços financeiros; vi) registro atualizado das competências e estrutura organizacional,

endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; vii) informações sobre remunerações recebidas por ocupante de cargo, posto, graduação, função, incluindo auxílios, ajuda de custo diárias, além de quaisquer outras vantagens pecuniárias, inclusive indenizatórias, oriundas de verbas públicas; viii) informações concernentes a procedimentos prévios à contratação, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como instrumentos contratuais ou congêneres celebrados; ix) seção contendo respostas às perguntas mais frequentes da sociedade; x) ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente e em linguagem de fácil compreensão. Para além desses elementos, buscou-se verificar se a entidade, via sítio eletrônico, possibilitava a exportação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e textos, de modo a facilitar a análise das informações.

O processo de identificação das ações de transparência desenvolvidas, ou não, pela entidade, foi baseado na análise do portal virtual da CBHb, de acordo com as recomendações da *Cartilha de Governança em Entidades Esportivas - Lei 9.615/98*<sup>27</sup>. No documento elaborado, é recomendado o desenvolvimento de um canal de comunicação aberto, que viabilize o diálogo entre a organização esportiva e a sociedade. É também sugerido que os gestores utilizem a internet como ferramenta fundamental na divulgação das informações referentes à prestação de contas, às ações sociais, à aplicação de recursos e à possibilidade de compreensão das deliberações relacionadas à transparência e ao controle social.

Esse estudo optou pela utilização dos anos de 2019 e 2021 como recorte temporal para realização das buscas. A justificativa para tal escolha está alinhada aos episódios de denúncias realizadas pelo Ministério Público Federal, em 2019, acerca da gestão do então presidente, Manoel Luiz Oliveira, que, embora afastado, foi efetivamente substituído apenas em fevereiro de 2021, após a realização de uma nova eleição<sup>28</sup>. As buscas iniciais ocorreram entre novembro e dezembro de 2019, e teve como objetivo elencar informações e documentos acerca da transparência na entidade – organizadas entre os 10 elementos supracitados. A busca final ocorreu entre outubro e novembro de 2021, e teve como objetivo contrapor ou confirmar as informações e documentos obtidos em 2019. Assim, a partir desse recorte temporal propôs-se identificar a possível existência de diferentes posicionamentos sobre as ações de transparência na entidade.

## **Resultados e discussão**

A busca realizada na página virtual oficial da CBHb permitiu a coleta das informações



necessárias para que a proposta desse estudo fosse realizada: identificar e analisar se e como a Confederação Brasileira de Handebol (CBHb) desenvolve os princípios de transparência financeira e administrativa, como previstos pela Lei Pelé, Lei nº 9.615/98, e pela *Cartilha de Governança em Entidades Esportivas - Lei 9.615/98*.

Durante o processo, observou-se, inicialmente, o desafio na coleta dos dados, uma vez que os elementos elencados não estavam apresentados de maneira padronizada ou segmentada no portal da entidade. O procedimento apontou para uma notória ambiguidade na coleta de dados: por um lado, observou-se a disponibilidade e a acessibilidade na coleta de alguns documentos; por outro, algumas informações geraram um considerado esforço para a sua identificação e, em alguns casos, os arquivos buscados não foram identificados. O Quadro 1 apresenta o panorama da busca realizada e possibilita uma visualização ampla dos dados coletados.

**Quadro 1-** Relação de documentos e informações obrigatórias previstas pela Lei nº 9.615/98, buscadas no site da CBHb

<b>CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HANDEBOL - CBHb</b>		
<b>ELEMENTOS</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>
Cópia do estatuto social atualizado	Divulgado Estatuto aprovado em 2018	Divulgado Estatuto aprovado em 2019
Relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade;	Não divulgado	Não divulgado
Cópia integral dos convênios, contratos, termos de parcerias, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres realizados com o Poder Executivo federal, respectivos aditivos, e relatórios finais de prestação de contas, na forma da legislação aplicável.	Divulgado, mas com difícil acesso	Divulgado, mas desatualizado (datados de 2019)
Publicação anual de informações sobre as ações relacionadas ao recebimento e destinação de recursos públicos com a indicação dos respectivos instrumentos de formalização dos acordos, seu respectivo valor, prazo de vigência, nome da pessoa física ou jurídica contratada;	Divulgado, mas com difícil acesso	Divulgado, mas desatualizado (datados de 2019)
Publicação anual de relatórios de gestão e de execução orçamentária e Publicação anual de balanços financeiros;	Divulgado, mas com difícil acesso	Divulgado
Registro atualizado das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;	Não divulgado	Divulgado

Informações sobre remunerações recebidas por ocupante de cargo, posto, graduação, função, incluindo auxílios, ajuda de custo diárias, além de quaisquer outras vantagens pecuniárias, inclusive indenizatórias, oriundas de verbas públicas;	Não divulgado	Divulgado, mas desatualizado (datados de 2019)
Informações concernentes a procedimentos prévios à contratação, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como instrumentos contratuais ou congêneres celebrados;	Divulgado, mas com difícil acesso	Divulgado, mas desatualizado (datados de 2019)
Seção contendo respostas às perguntas mais frequentes da sociedade.	Divulgado	Divulgado
Ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente e em linguagem de fácil compreensão;	Divulgado	Divulgado

Como um dos casos em que houve facilidade no acesso aos dados pesquisados, pode-se exemplificar a busca pelo estatuto social da CBHb. A lei Pelé sugere que, no portal da transparência das entidades esportivas, seja disponibilizada uma cópia do documento. Este deve conter informações sobre ações e obrigações da entidade esportiva. No caso da CBHb, o acesso à essa informação se deu de maneira facilitada, logo na primeira aba, na parte superior do layout do site. A importância na disponibilização de tal documento está no fato de que o estatuto é um contrato que rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, incluindo a função de cada agente de governança. Sua função é contribuir com a transparência do sistema gerencial, estimulando o desenvolvimento de confiança para com todas as partes interessadas<sup>29</sup>. Logo, a disponibilidade de acesso do estatuto permite que as partes interessadas, incluindo a sociedade, de modo geral, acompanhem, analisem e fiscalizem as ações desenvolvidas por determinada entidade.

Também esteve disponível uma ata de assembleia geral realizada na cidade de Recife, no dia 26 de julho do ano de 2019. Na ocasião, foi solicitado que durante a reunião fosse realizada uma votação extraordinária para alterar o estatuto da entidade para sua adequação

conforme a solicitação da Lei nº 12.868, de 2013. Essa adequação se referia às normativas estabelecidas pela legislação, que previram a obrigatoriedade da participação de atletas no colegiado eleitoral. Pelo texto da Lei, o colegiado deveria envolver, além de 16 (dezesesseis) atletas eleitos por seus pares dentro de entidade, as 27 (vinte e sete) federações, ao menos 5 (cinco) clubes e 1 (um) árbitro.

O documento coletado permitiu observar, inclusive, como a proposta foi votada. De acordo com o documento, a proposta foi aprovada por 15 e rejeitada por 8 federações; outras 2 federações estiveram ausentes e, portanto, não tiveram direito de voto. Além disso, a Lei 12.868 estabeleceu que o estatuto das entidades contivesse informações a respeito do cumprimento de: a) princípios definidores de gestão democrática; b) instrumentos de controle social; c) transparência da gestão da movimentação de recursos; d) fiscalização interna; e) alternância no exercício dos cargos de direção; f) aprovação das prestações de contas por conselho de direção, precedida por parecer do conselho fiscal; g) participação dos atletas nos colegiados de direção e na eleição para os cargos da entidade<sup>30</sup>. Partindo dessas orientações, todas as seções do estatuto foram verificadas, sendo constatado que, após a alteração estatutária de 2019, o documento ainda não se enquadrava totalmente dentro da legislação que seria inserida à Lei Pelé.

Dentre os pontos que afetavam o enquadramento à Lei, é possível citar a) a ausência de informações acerca do tempo em que a presidência eleita permaneceria no cargo, bem como a data da posse e a data para a realização da nova assembleia de eleição; b) não esteve informado a periodicidade de realização das assembleias e; c) não havia informações sobre o período de mandato de diretoria executiva.

A seriedade na ausência dessas informações está no fato de que elas se referem diretamente à determinação legal de que a gestão executiva e consultiva deverá permanecer no cargo por no máximo 4 anos, com direito a uma recondução, sendo obrigatória a alternância no exercício dos cargos<sup>30</sup>.

No âmbito do direito público, a alternância nos cargos de poder tem relação com o fenômeno da oposição política e sua correlação com o princípio da alternância. Para Carvalho Neto<sup>31</sup>, essa alternância é parte da engrenagem que auxilia no processo de construção e manutenção da democracia. Para que seja estabelecida uma boa ordem democrática, são necessários a existência e o bom funcionamento dessa ferramenta que é a oposição política.

O segundo elemento de análise desse estudo, dizia respeito à atualização da relação nominal dos dirigentes das entidades. O ponto em questão despertou um alerta acerca da

transparência na gestão da CBHb, uma vez que, no site, não há identificação dos membros da equipe diretiva da confederação. A problemática nesse ponto está no fato de que é através da equipe diretiva que são exercidos os métodos de orientações aprovados pelo conselho de administração. É também por meio da clareza acerca dessa equipe que se possibilita à sociedade cobrar as demandas sociais das entidades. Esse conselho é responsável por monitorar o desempenho da gestão e possibilita um retorno informativo adequado a todas as partes interessadas. De acordo com o IBGC<sup>14</sup>, a diretoria é definida como o órgão responsável pela gestão da organização, cuja principal função é fazer com que a organização cumpra os objetivos propostos, bem como as funções sociais demandadas. Logo, a ausência de tais informações fere o princípio da transparência, enquanto fundamento balizador da boa governança, bem como impossibilita a cobrança dos representantes legais das instituições.

É preciso destacar que a ausência de transparência no que diz respeito à diretoria da entidade pode estar associada aos escândalos de corrupção pelos quais a CBHb tem passado, envolvendo o uso do dinheiro público. No site da confederação foram encontrados alguns campos que nos levaram às páginas de acesso aos conteúdos da diretoria. Nela, encontramos uma área intitulada ‘Diretoria’, mas que não continha qualquer informação. Nos documentos procurados, encontrou-se a assinatura de Ricardo Souza, presidente em exercício entre 2018 e 2019, mas não havia qualquer informação ou relato que tratasse ou abordasse o afastamento por denúncias de corrupção, do então presidente eleito, Manoel Luiz Oliveira. sequer havia disponível documento relativo à nomeação do presidente em exercício. Como mencionado, em 2018, Manoel Luiz Oliveira, presidente da CBHb, foi afastado devido às irregularidades no uso de recursos repassados pelo Ministério do Esporte. Uma das acusações foi baseada no desrespeito às diretrizes que regem a aplicação dos recursos provenientes do setor público. A denúncia foi originada de uma empresa de telejornalismo, e apontou diversas irregularidades durante os 28 anos de gestão do então presidente.

Na mesma seção de informação, relativa à ‘Diretoria’, foi identificado o campo ‘Conselho Administrativo’, que informava o nome dos membros que o compunham, contendo um presidente e cinco conselheiros. O conselho administrativo tem papel fundamental nesse processo de transparência, impondo melhores condições nas ações diretas da diretoria executiva. De acordo com Silveira<sup>32</sup>, é importante que esse comitê seja composto majoritariamente por membros externos, de forma a melhorar a tomada de decisão e aumentar o valor da empresa ao olhar dos investidores. Já para o IBGC, a diversidade de perfis é fundamental, de modo a permitir que a organização utilize da variedade e da multiplicidade de

argumentos, favorecendo um processo de tomada de decisão com maior segurança e qualidade<sup>14</sup>.

Nas primeiras buscas realizadas em 2019 não foram identificados os nomes dos componentes do Conselho Administrativo da entidade. Todavia, em 2021, o site passou a disponibilizar atas e outros documentos anexos que informavam os nomes dos membros. Identificou-se, nessa última busca, o nome de Ricardo Avelino Trade, como presidente do Conselho Administrativo da entidade e que estava à frente do cargo desde 2017, tendo perpassado, inclusive, pelo período de denúncias contra o presidente eleito à época. É importante destacar que Ricardo Avelino Trade, ex-atleta da modalidade, se auto denominava amigo próximo do presidente afastado da CBHb<sup>33</sup>. Como já mencionado aqui, é por meio da transparência e da divulgação dos membros que se possibilita à sociedade a cobrança das ações propostas, bem como favorece a prestação de contas das entidades.

A cartilha de melhores práticas de governança corporativa, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>14</sup>, auxilia na compreensão dos objetivos e do papel do conselho administrativo dentro de órgão, ao apontar que a missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio, maximizar o retorno do investimento e agregar valor ao empreendimento a longo prazo. Deve buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização.

Em comparação com o que foi encontrado no site da CBHb, é possível inferir que, em termos de relação entre Diretoria executiva e conselho de administração, a confederação parece não ter ajustado o acesso à informação e aos dados da entidade, de modo que se obtenha um sistema administrativo e executivo alinhados às diretrizes que regem boas práticas de governança, sobretudo, a transparência.

Segundo Mezzadri *et al.*<sup>27</sup>, e ratificado pelos apontamentos trazidos pela Lei 9.615 de 1998, existem duas possibilidades para a participação dos atletas. A primeira, como representante da categoria atleta junto ao órgão diretivo, e, a segunda, como um sujeito com capacidade eleitoral ativa. Ao delinear as ações e funções do conselho, percebemos que, quando se trata da relação com as partes interessadas, a Confederação ainda não estabeleceu normativas para que essas partes participem ativamente dos processos decisórios da entidade.

Nos documentos pesquisados foi observado um número limitado de ações decisórias nas quais houve a participação direta dos atletas no processo. Grigaliūnaitė e Eimontas<sup>34</sup> apontam que quanto maior for o envolvimento do atleta no processo decisório da entidade

esportiva, melhor é o desempenho gerencial no que se refere à transparência. Ainda segundo os autores, esse envolvimento pode trazer benefícios, tanto para atleta como para a entidade esportiva, como, por exemplo, a possibilidade de majorar o incentivo à prática do esporte.

O terceiro elemento analisado foi a cópia integral dos convênios, contratos, termos de parcerias, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres realizados com o poder Executivo Federal, bem como os respectivos aditivos e relatórios finais de prestação de contas, na forma da legislação aplicável. Esse requisito assegura às partes interessadas informações concisas e fidedignas sobre o andamento dos processos operacionais da entidade de administração do desporto, permitindo que estas sejam capazes de legitimar a aprovação das suas contas<sup>27</sup>. No acervo virtual da entidade, a identificação desses documentos ocorreu com extensa dificuldade, pois a entidade não apresentou desenvolver mecanismos de seletividade a respeito desses documentos. Não havia separação por tema ou grau de importância, dificultando o acesso ao arquivo. Quando pesquisado, na barra de busca, também não foi possível encontrar os documentos, uma vez que os mesmos não possuíam nomenclatura específica.

A apresentação desses documentos está diretamente vinculada à prestação de contas da entidade. Essa prestação, ou, em outras palavras, a *accountability* é um dos princípios que norteiam a governança, sendo um instrumento importante para a entidade esportiva no processo de transparência. Mais do que outras coisas, essa prestação é destinada às partes interessadas e se estabelece como um relatório da distribuição financeira. O Conselho Federal de Contabilidade<sup>35</sup> define a prestação de contas como:

[...] o conjunto de documentos e informações disponibilizadas pelos dirigentes das entidades aos órgãos interessados e autoridades, de forma a possibilitar a apreciação, conhecimento e julgamento das contas e da gestão dos administradores das entidades, segundo as competências de cada órgão e autoridade, na periodicidade estabelecida no estatuto social ou na lei. (p. 78).

Assim, um dos benefícios da prestação de contas na entidade esportiva é o aumento da confiabilidade dos investidores atuais e possibilidades de atração de novos investidores. Segundo Matias-Pereira<sup>36</sup>, a *accountability* pode ser considerada como um conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores à prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo eficácia no processo de transparência.

Para que se tenha controle e fiscalização das ações de prestação de contas dos agentes de governança, é necessário, todavia, que se constitua um conselho fiscal. Esse conselho representa um sistema de fiscalização que não tem participação dos administradores ou da equipe diretiva, e que tem como objetivo preservar o valor da organização<sup>14</sup>. No estatuto da

CBHb é sugerido que esse conselho seja composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos por um mandato de 4 anos. Como requisito para ser eleito, o estatuto demanda que o candidato tenha formação em ciências econômicas ou tenha participado de um conselho fiscal de entidade esportiva. Ao verificar sobre os membros atuais do conselho fiscal, ou ata de posse, detectou-se a não existência de documento que comprove a formação do atual conselho fiscal, embora tenham sido identificadas assinaturas de membros dos conselhos em documentos recentes disponibilizados pela própria entidade. Em um desses documentos, nomeado de '*Parecer Conselho Fiscal 2019*', notou-se a emissão de um parecer favorável à prestação de contas da entidade, do ano de 2018. Todavia, é preciso sublinhar que o ano em questão esteve a frente do processo de investigação e, por consequência, de denúncias que envolveram a CBHb e o então presidente à época.

O quarto elemento de análise diz respeito à demanda de que as entidades façam a publicação anual de informações sobre as ações relacionadas ao recebimento e à destinação de recursos públicos, apresentando indicação dos respectivos instrumentos de formalização dos acordos, seu respectivo valor, prazo de vigência, nome da pessoa física ou jurídica contratada.

Na CBHb essas informações também foram identificadas após buscas extensivas. Estes documentos foram encontrados em um campo de acesso nomeado de 'Documento', onde se encontravam as informações relacionadas aos acordos e à destinação dos recursos. Como no elemento anterior, os documentos estiveram desordenados, dificultando a busca, ao contrário do que a legislação esportiva determina. A Lei Pelé determina que as informações prestadas estejam claras e de fácil acesso, para que os interessados possam ter facilidade na busca da informação. De acordo com a Lei 12.527 de 2011, essas informações devem estar sempre atualizadas e disponibilizadas até 180 dias após a entrega da prestação de contas final. Pela legislação, a entidade esportiva só estará dispensada do cumprimento da divulgação dessas informações na celebração de contratos que tenham cláusulas de confidencialidade, passando assim, a responsabilidade de fiscalização para o conselho fiscal<sup>37</sup>.

Na busca por um documento de demonstração contábil, identificou-se um relatório contábil de auditoria externa dos anos de 2017 e 2018, realizado no mês de março de 2019, por uma empresa de auditoria independente. Após a averiguação dos documentos contábeis, foi dado um parecer favorável ao relatório de auditoria pelo conselho fiscal. Para o IBGC<sup>14</sup>, a política de divulgação de informações da entidade deve incluir o parecer do conselho fiscal, divulgando os votos dos conselheiros, discordando ou não, como também a justificativa de voto. Na ata de reunião disponibilizada, informava-se apenas a pauta a ser debatida na reunião



do conselho, assim como o parecer final da análise da auditoria. Não foi identificada a votação para aceitação da auditoria, assim como eram inexistentes as justificativas para a aceitação do relatório de auditoria.

Ainda sobre a disposição da caracterização do relatório de auditoria, o OCDE<sup>38</sup> vai afirmar que, além de fornecer a certificação de demonstrações financeiras adequadas, a declaração de auditoria deve fornecer um parecer de como as informações financeiras foram preparadas e apresentadas, tendo sido essa – a clareza na explicação dos dados – a única determinação cumprida no documento contábil pesquisado.

O quinto elemento de análise é a publicação anual de relatórios de gestão e de execução orçamentária. A publicação anual de relatórios contendo a execução orçamentária é importante para a entidade esportiva, já que tende a manter uma relação confiável com as partes interessadas, explicitando as ações e as aplicações financeiras.

No acervo de documentos do site da CBHb, encontraram-se três documentos nomeados de planos orçamentários, datados dos anos 2017, 2018 e 2019. O relatório de execução orçamentária do ano de 2017 apontou que os recursos a serem usados pela confederação eram R\$ 23.355.000,00. Em 2018, o previsto para a execução era de R\$ 20.585.477,22, e, por fim, em 2019, identificou-se uma redução substancial no valor previsto, somando R\$ 11.058.803,70. Uma das razões para a drástica redução desse montante foi a perda dos principais patrocinadores da confederação, ocorrido após as denúncias de irregularidades na aplicação de recursos públicos repassados pelo ministério do esporte.

Tratar de relatório de gestão e execução orçamentária é tratar de planejamento, que, criado da forma adequada, possibilita aos gestores e as suas equipes, visualizarem integralmente as exigências e as limitações impostas. Para isso, é necessário a elaboração de um plano à longo prazo. Esse plano deve ser conduzido pelo planejamento estratégico. Oliveira<sup>39</sup> conceitua esse planejamento estratégico como um processo administrativo que possibilita ao órgão executivo da entidade estabelecer os rumos a serem seguidos, a partir das metas tratadas e os objetivos desejados.

No que se refere à CBHb, embora a entidade tenha apresentado planos orçamentários, não foram identificados, em nenhum dos anos, os planos estratégicos para cada um dos planos orçamentários. Em outras palavras, a entidade parecia trabalhar apenas com o interesse de utilização do orçamento previsto, sem elencar, todavia, quaisquer ações que justificassem ou demonstrassem os planos de onde os recursos seriam aplicados.

O sexto elemento de análise foi referente à identificação do registro atualizado das

competências, da estrutura organizacional e de dados públicos da entidade, como endereços, telefones e horários de atendimento ao público. Esse padrão de organização e de informação sobre a estrutura administrativa é abordado por Almeida, Machado Neto e Giraldo<sup>40</sup> como uma premissa das organizações empresárias para viabilizar a coordenação e a distribuição das atividades entre as diversas áreas e setores. Ao navegar no endereço eletrônico da CBHb, identificou-se um campo referente à ‘Governança e Transparência’. Nele, identificou-se um link de acesso que, de acordo com o site, direcionaria o usuário a um possível banco de dados contendo documentos e informações referentes à entidade e às federações estaduais. Todavia, não foi possível identificar nos documentos, ou em qualquer outra área do site, informações obrigatórias, determinadas pela Lei, como as opções de contato, endereços e horários de funcionamento da sede e das unidades estaduais. Com exceção do horário de funcionamento, os demais dados foram identificados por meio de informações inseridas no timbre da entidade, impresso nas atas de reuniões, termos de posse e editais.

O Guia de Transparência Ativa<sup>41</sup> determina que as informações referentes ao endereço, telefones e e-mails, devem estar disponíveis e serem relativas a todas as unidades do órgão ou da entidade, ao menos até o 5º nível hierárquico (coordenações – gerais ou equivalentes).

O Sétimo elemento de análise foi baseado nas informações acerca das remunerações recebidas por ocupante de cargo, posto, graduação, função, incluindo auxílios, ajuda de custo diárias, além de quaisquer outras vantagens pecuniárias, inclusive indenizatórias, oriundas de verbas públicas. Tais informações foram identificadas na área de ‘Documentos’, na qual verificou-se a existência de dois documentos nomeados de ‘Planilha de Recursos Humanos’, dos anos 2017 e 2018. Nessas planilhas estiveram divulgados os nomes dos funcionários, suas funções, endereços de e-mail, o valor bruto mensal, valor líquido e valor anual das remunerações recebidas por ocupante de cargo. Porém, de acordo com o que se estabelece a Lei, não foram encontrados documentos que contivessem a comprovação efetiva dos gastos com diárias, auxílios ou demais gastos inerentes às ações realizadas pelos agentes de governança. Identificou-se, nos relatórios de auditoria, uma amostra superficial da distribuição dos gastos, contudo, sem qualquer detalhamento.

A lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, ao regular o acesso a informações, propõe que as “entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos” devem adequar seus sítios eletrônicos, de modo que seja possível acessar, de maneira facilitada, informações referentes às remunerações, incluindo auxílios e ajuda de custo. A mesma portaria orienta que essas informações sejam passadas para

a Controladoria Geral da União (CGU) até o décimo dia útil do mês, para fins de publicação no portal da transparência do Governo Federal<sup>37</sup>.

Ao verificar o portal da transparência do Governo Federal, constatou-se que, além do reduzido número de documentos disponibilizados referentes à CBHb, a parcela majoritária destes esteve datada de anos anteriores à 2003. Na barra de busca, ao inserir o nome do presidente em exercício e os nomes dos conselheiros apontados nos documentos atualizados investigados, nenhum resultado foi identificado. Os documentos disponíveis no portal da transparência demonstram apenas informações de liberação de recursos de convênios para a realização de eventos de formação para professores de handebol das instituições de ensino superior, como também a liberação de recursos para a participação das seleções de base e adulta, nos seus respectivos mundiais.

O oitavo elemento de análise trata da observância das informações concernentes aos procedimentos que antecedem as contratações da entidade, incluindo os respectivos editais e resultados, bem como instrumentos contratuais ou congêneres celebrados. Em verificação ao acervo de documentos disponibilizados pela CBHb, foi constatado, na área de ‘Licitações’, documentos comprobatórios de pregões eletrônicos, assim como planilhas de pesquisas de preços realizadas entre os anos de 2014 e 2018. No ano de 2018, foram abertos doze editais de pregões eletrônicos. No site, não foram encontrados, todavia, quaisquer documentos que comprovassem explicitamente a homologação das empresas vencedoras ou das empresas concorrentes no processo licitatório. Identificou-se apenas termos de referência de contratação de produtos, que descreviam detalhadamente os produtos que a empresa vencedora deveria fornecer. No mesmo documento foi identificada a indicação de uma página virtual (da empresa BBMNET licitações, com endereço eletrônico em <http://www.bbmnetlicitacoes.com.br>), como de uma das empresas contratadas, responsáveis pela gestão das licitações da CBHb.

Ao investigar o site da empresa contratada, constatou-se os resultados dos dozes pregões aqui citados. Pela Lei nº 12.527<sup>37</sup>, no artigo 8º, é previsto, como dever dos órgãos e entidades públicas, independentemente de requerimentos, a divulgação clara e facilitada de informações de interesses coletivos ou generalizados por eles produzidas. No parágrafo 1 da respectiva Lei, é determinado que na divulgação das informações devem constar no mínimo: “IV – informações concernentes a procedimentos Licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;”<sup>37</sup>. No segundo parágrafo, é descrito pela Lei que os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que se dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede

mundial de computadores.

Os métodos regulamentares transcritos acima definem claramente a necessidade de as entidades divulgarem, na internet, seus dados referentes aos editais de licitação, dando significância para o avanço de um processo de transparência cada vez mais eficaz e eficiente, e que facilite o acompanhamento desses procedimentos pela sociedade. Todavia, assim como nos demais elementos antepostos, a CBHb não executa, de maneira efetiva, integral e facilitada, as determinações da Lei no processo de transparência.

O nono elemento se referia à seção contendo respostas às perguntas mais frequentes da sociedade. Em verificação em toda a página virtual da entidade, não foi encontrado campo de acesso ou seção de perguntas frequentes como solicita a legislação. Segundo o *Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal*, é orientado que a entidade divulgue em seu site ‘Perguntas Frequentes’, fazendo-a e mantendo-a constantemente atualizada, disponibilizando as perguntas usualmente formuladas pelos cidadãos<sup>41</sup>. Essa normativa, está disposta na resolução nº7/2002 do comitê eletrônico de governo, que orienta acerca da criação de seção dedicadas às respostas e perguntas da sociedade.

No site da confederação, identificou-se um link denominado ‘Fale Conosco’ que permitia o acesso a um formulário de contato com a entidade esportiva. Essa a página esteve caracterizada como ouvidoria, e, para o acesso, solicitava informações pessoais como: e-mail, nome completo, telefone de contato, motivo do contato e um espaço para ser descrito o que o cidadão deseja. Ainda como previsto no *Guia de orientação para a gestão de ouvidorias*<sup>42</sup>, a ouvidoria tem como objetivo viabilizar os direitos dos cidadãos de serem ouvidos e terem suas demandas pessoais e coletivas tratadas adequadamente no âmbito do órgão ou entidade a que estejam interessadas. Tem como função mediar a relação entre a comunidade e as entidades viabilizando uma melhor qualidade na comunicação entre eles, corroborando para um bom processo de confiabilidade. Embora exista um canal de comunicação entre a entidade e a sociedade, é determinada que exista uma ferramenta onde seja de fácil acesso que o interessado tenha suas dúvidas sanadas com o mínimo tempo de espera, o que notoriamente não existia no site da entidade.

O décimo, e último elemento de análise, dizia respeito à uma ferramenta de pesquisa de conteúdo que permitisse o acesso à informação sobre a entidade, de forma objetiva, transparente e em linguagem de fácil compreensão. Por meio do site, identificou-se uma barra de pesquisa que auxilia o cidadão em uma busca por conteúdos de interesse, porém, como já mencionado,

a maioria dos documentos não estiveram nomeados, o que dificultou a busca no acervo digital da entidade. Quando buscado diretamente nos links de acesso, os documentos disponíveis apresentavam-se de modo aleatório, não organizado. O último elemento reforçou o que já havia sido observado nos demais casos. Apesar das disposições legais, a Confederação Brasileira de Handebol cumpre de maneira parcializada as determinações legais sobre os aspectos de transparência. Na maioria dos casos, as buscas contaram com uma extensa dificuldade no acesso às informações, e, em outros casos, as informações buscadas simplesmente inexistiam.

## **Conclusão**

A adesão de boas práticas de governança, sobretudo em relação à transparência, representa um importante avanço na legitimidade e na melhoria da eficiência da gestão de uma entidade esportiva. A aplicação do indicador transparência no processo de gestão da entidade possibilita mitigar condutas ilegais, aproximando a entidade da sociedade, elevando a confiabilidade dos patrocinadores e das partes interessadas<sup>27</sup>. Foi ao compreender o fundamental papel de tal indicador que o objetivo central desse estudo foi delimitado: analisar se e como a Confederação Brasileira de Handebol – CBHb, desenvolve o princípio da transparência financeira e administrativa, como previstos pela legislação.

A investigação documental foi baseada na Lei [Pelé] 9.615/98 e na Cartilha de Governança em entidades esportivas, que também tem como base a respectiva Lei. Na identificação dos elementos por meio do site da CBHb, diversos documentos encontrados estiveram alocados em campos distintos daqueles designados pelo próprio portal. O presente estudo, que realizou buscas nos anos 2019 e 2021, identificou apenas documentos financeiros datados entre os anos de 2017 a 2019, embora a Lei oriente que as informações acerca dos dados da entidade estejam atualizadas conforme o ano corrente. Igualmente, ainda que seja determinado que tais dados sejam disponibilizados de maneira facilitada e por meio de linguagem simples, para além da omissão no fornecimento destes, parte das informações buscadas foram identificadas e acessadas apenas por meio da leitura na íntegra dos relatórios anuais disponíveis.

O presente estudo permitiu realizar um panorama da aplicabilidade do processo de transparência na CBHb. Esse processo ocorreu, principalmente, a partir de uma análise detalhada sobre o processo de divulgação de informações pertinentes às ações realizadas pela entidade. Ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa, percebeu-se que a CBHb não se adequou às diretrizes demandadas pela legislação. Embora a entidade tenha atualizado seu

estatuto no período, não foi possível identificar o desenvolvimento de estratégias de gestão que ampliem os processos de transparência na entidade, ou desenvolvimento de um planejamento estratégico claro e coeso sobre as ações desenvolvidas. Sequer foram desenvolvidos, pela entidade, mecanismos que facilitem as buscas e possibilitem o acesso aos documentos que devem ser publicizados periodicamente.

As limitadas informações ligadas à transparência financeira, disponibilizadas no acervo virtual da confederação, foram identificadas por meio de um processo de busca que envolveu uma série de dificuldades, que implicou na morosidade de identificação de aspectos básicos da prestação de contas, amplamente discutidos pela literatura da gestão.

Os dados encontrados sugerem um processo de gestão e administração desconforme dos princípios da moralidade e ética nos aspectos da governança e que distanciam, igualmente, a entidade dos grupos de interesse que a envolvem, e que dizem respeito, inclusive, aos financiadores e patrocinadores do esporte. A fragilidade nesses aspectos tende a reforçar algumas das características atuais do esporte brasileiro, como a expressiva necessidade de participação financeira estatal, uma vez que, historicamente, a iniciativa privada se mantém omissa ou inexistente quanto a patrocinar o esporte brasileiro<sup>3</sup>, com exceção do futebol.

Como observado, o presente estudo contou que limitações no decorrer do processo de buscas, justificado pela dificuldade no acesso a documentos e dados da entidade, embora a legislação determine ampla e acessível divulgação destes. Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se o desenvolvimento de estudos exploratórios que possibilitem o contato direto com os gestores das entidades, objetivando não apenas acessar dados não encontrados, mas também compreender as razões para a não divulgação no ambiente virtual da entidade e qual a visão dos gestores sobre a situação.

Ademais, o presente estudo pretende contribuir tanto com os aspectos acadêmicos e científicos, quanto no âmbito da atividade prática e profissional da gestão e governança no esporte. Pretende-se, ainda, fornecer informações às entidades esportivas sobre a necessidade de estabelecer mecanismos que facilitem a aplicação efetiva dos princípios da governança, como a transparência. Assim, será possível desenvolver um processo de gestão no esporte que aproxime a entidade esportiva da sociedade, na qual estão inseridos os diversos grupos de interesses, tais quais investidores, atletas e torcedores.

### **Referências:**

Gozzer T. Medalha de ouro não caiu do céu: título tem dedo gringo e investimento. Globo

- Esporte [Internet]. 2013; Available from: <http://ge.globo.com/handebol/noticia/2013/12/medalha-de-ouro-nao-caiu-do-ceu-titulo-tem-dedo-gringo-e-investimento.html>
2. Rede Nacional do Esporte. Plano Brasil Medalhas: O Brasil entre os melhores do mundo em 2016. 2012; Available from: <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/incentivo-ao-esporte/plano-brasil-medalhas>
3. Camargo PR de, Santos T de O, Castro SBE de, Mezzadri FM. Financiamento público, preparação olímpica e aplicação de recursos: o caso da Confederação Brasileira de Handebol. *J Phys Educ* [Internet]. 2020 Aug 19;31(1):128–39. Available from: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/47209>
4. Ministério Público Federal. MPF denuncia presidente da Confederação Brasileira de Handebol por desvio de recursos públicos. Ministério Público Fed [Internet]. 2019; Available from: <https://mpf.jusbrasil.com.br/noticias/732091362/mpf-denuncia-presidente-da-confederacao-brasileira-de-handebol-por-desvio-de-recursos-publicos>
5. Globo Esporte. MPF / SE denuncia suposta associação criminosa entre gestores da Confederação Brasileira de Handebol e empresas privadas. Globo Esporte [Internet]. 2019; Available from: <https://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/2019/07/15/mpfse-denuncia-suposta-associacao-criminosa-entre-gestores-da-confederacao-brasileira-de-handebol-e-empresas-privadas.ghtml>
6. Globo Esporte. Banco do Brasil suspende patrocínio à CBV por causa de irregularidades. Globo Esporte [Internet]. 2014; Available from: [ge.globo.com/volei/noticia/2014/12/banco-do-brasil-suspende-patrocínio-cbv-por-cao-de-irregularidades.html](http://ge.globo.com/volei/noticia/2014/12/banco-do-brasil-suspende-patrocínio-cbv-por-cao-de-irregularidades.html)
7. Finco MD. Gestão esportiva: a importância da governança corporativa no cenário brasileiro. *E-Legis - Rev Eletrônica do Programa Pós-Graduação da Câmara dos Deputados* [Internet]. 2019 Nov 5;12:165–88. Available from: <http://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/573>
8. Geeraert A. National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations [Internet]. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies; 2018. Available from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sph&AN=21389086&site=ehost-live>
9. Alm J. Sports Governance Observer 2019. An assessment of good governance in six international sports federations. [Internet]. Colorado Springs: Play the Game / Danish Institute



for Sports Studies; 2019. Available from: [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org)

10. Geeraert A, van Eekeren F. Good Governance in Sport [Internet]. Good Governance in Sport. London: Routledge; 2021. Available from: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781003172833>
11. Healey D. Governance in Sport: Outside the Box? *Econ Labour Relations Rev* [Internet]. 2012 Sep 1;23(3):39–60. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/103530461202300303>
12. Brasil. Lei no 9.615 de 24 de março de 1998. [Internet]. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasil; 1998. Available from: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)
13. OECD. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD; 2004.
14. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBCG]. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5th ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo; 2015. 1–108 p.
15. Carroll AB. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Bus Horiz*. 1991 Jul;34(4):39–48.
16. Serafim E, Quellas OLG, Alledi C. Histórico e fundamentos da governança corporativa - contribuições para a sustentabilidade das organizações. VI Congr Nac Excel em Gestão. 2010;
17. Hoye R, Cuskelly G. Sport Governance. Oxford: Elsevier; 2007.
18. Chappelet JL. Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport. *Sport Soc* [Internet]. 2018;21(5):724–34. Available from: <http://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
19. Ferkins L, Shilbury D. Good Boards Are Strategic : What Does That Mean for Sport Governance ? *J Sport Manag*. 2012;26(1):67–80.
20. Hums MA, MacLean JC. Governance and Policy in Sport Organizations. New York: Routledge; 2018.
21. Brito F dias. Governança no esporte: a efetividade de iniciativas de combate à corrupção pela ótica de atletas e técnicos de atletismo. Diss (Mestrado Prof em Adm - Univ Nove Julho. 2015;
22. Moser C. How open is open as possible? Three different approaches to transparency and openness in regulating access to EU documents. *IHS Polit Sci Ser*. 2001;(90).
23. Meijer A. A. Understanding mediated transparency using cultural sociology and media theory to understand the new transparency in the public sector. In Madrid: Annual EGPA



Conference; 2007.

24. Bovens M, Goodin RE, Schillemans T, Meijer A. Transparency. In: The Oxford Handbook of Public Accountability [Internet]. Oxford University Press; 2014. p. 1–21. Available from: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199641253.001.0001/oxfordhb-9780199641253-e-043>
25. Creswell JW. Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches. Lincoln: Sage; 2012.
26. Denzin NK, Lincoln YS. The handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage; 2000.
27. Mezzadri FM, Haas LGN, Santos Neto R da C, Santos T de O. Cartilha de governança em entidades esportivas Lei 9.615/98 [Internet]. Brasília: Ministério do Esporte; 2018. Available from: [https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/editais/arquivos/arquivos-certificacoes-18-e-18-a/cartilha\\_de\\_governanca\\_em\\_entidades\\_esportivas\\_ministerio\\_do\\_esporte.pdf](https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/editais/arquivos/arquivos-certificacoes-18-e-18-a/cartilha_de_governanca_em_entidades_esportivas_ministerio_do_esporte.pdf)
28. Petróculo C. Após denúncias de corrupção e assédio sexual, handebol tenta limpar imagem a partir de Tóquio. 2021 Jul 22; Available from: <https://esportes.yahoo.com/noticias/após-denúncias-corrupção-e-assédio-012700178.html>
29. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBCG]. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5th ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo; 2015. 108 p.
30. Brasil. Lei no 12.868, de 15 de outubro de 2013 [Internet]. Altera a Lei no 12.793, de 2 de abril de 2013, para dispor sobre o financiamento de bens de consumo duráveis a beneficiários do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV); constitui fonte adicional de recursos para a Caixa Econômica Federal; altera a Lei no, 12.868 Oct, 2013. Available from: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12868.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12868.htm)
31. Carvalho Neto TV de. O princípio da alternância no regime democrático. Rev Informação Legis [Internet]. 2012;(196). Available from: [https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/49/196/ri\\_l\\_v49\\_n196\\_p165.pdf](https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/49/196/ri_l_v49_n196_p165.pdf)
32. Silveira ADM da. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance; 2002.
33. Esporte Alternativo. Ricardo Trade: " A governança é fundamental ". 2017; Available from: <https://www.esportealternativo.com.br/entrevistas/handebol/ricardo-trade-a->

governanca-e-fundamental.html

34. Grigaliūnaitė I, Eimontas E. Athletes' Involvement in Decision Making for Good Governance in Sport. *Balt J Sport Heal Sci*. 2018;3(110):18–24.
35. Conselho Federal de Contabilidade. Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social [Internet]. Brasília: CFC; 2008. Available from: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1\\_Manual\\_procedimentos2008.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1_Manual_procedimentos2008.pdf)
36. Matias-pereira J. a Governança Corporativa Aplicada No Setor Público Brasileiro. *Adm Pública e Gestão Soc*. 2010;2(1):109-134–134.
37. Brasil. Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011 [Internet]. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositi Brasil; 2011. Available from: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)
38. OECD. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD; 2015.
39. Oliveira D de PR. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas; 2007.
40. Almeida FC de, Machado Neto AJ, Giraldi J de ME. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *Rev Gestão USP*. 2006;13(2):15–26.
41. Brasil. CGU. Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. [Internet]. <https://www.gov.br/Acessoainformacao/Pt-Br/Lai-Para-Sic/Guias-E-Orientacoes>. CGU; 2019. 49 p. Available from: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/lai-para-sic/guias-e-orientacoes>
42. Brasil. CGU. vancouver. CGU; 2013.