

IDEAU

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE
ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: UMA
ANÁLISE ESTRUTURAL DOS MODELOS DE GESTÃO**

**CORPORATE GOVERNANCE AND ACCOUNTABILITY
MECHANISMS IN SPORTS ORGANIZATIONS: A STRUCTURAL
ANALYSIS OF MANAGEMENT MODELS**

**GOBERNANZA CORPORATIVA Y MECANISMOS DE
ACCOUNTABILITY EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: UN
ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS MODELOS DE GESTIÓN**

Gabriel César Dias Lopes

Doutor em Administração de Empresas (DBA), Université Américaine des Sciences et du Développement International (UNASDI), Port-de-Paix, Haiti.

E-mail: president@unilogos.edu.eu

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4977-5873>

Márcio André Gomes Lima

Mestrando em Gestão dos Esportes, Logos University International (UNILOGOS), Paris, França.

E-mail: marcioposgraduacao@yahoo.com.br

Jonnathan Cesar Apparire Cunha Evangelista

Mestre em Administração de Empresas (MBA), Especialização: Gestão Esportiva, Université Américaine des Sciences et du Développement International (UNASDI), Port-de-Paix, Haiti.

E-mail: jocesarrj@gmail.com

RESUMO

A governança corporativa em organizações esportivas constitui tema crescente na literatura acadêmica, particularmente quanto aos atributos, dimensões, princípios e indicadores de qualidade. Este estudo analisa criticamente as estruturas de gestão e os mecanismos de accountability em organizações esportivas, com abordagem baseada em evidências. Examinam-se os conceitos de governança corporativa, as classificações e instrumentos de accountability, e as peculiaridades estruturais e funcionais das organizações esportivas. Analisam-se comparativamente três modelos de gestão: o corporativo tradicional, os híbridos público-privados e os de propriedade e controle em ligas profissionais. Avaliam-se as estruturas de governança, incluindo conselhos de administração, comitês de auditoria, ética e compliance, e transparência

DOI:10.55905/raciv5n1-001

Submitted on: 2.5.2026 | Accepted on: 2.25.2026 | Published on: 3.6. 2026

comunicacional. O estudo utiliza metodologia qualitativa com análise documental, revisão narrativa e triangulação de fontes. Os resultados evidenciam deficiências em diferentes níveis organizacionais e apontam recomendações para consolidação de estruturas de governança, implantação de mecanismos de accountability efetivos, e combate à corrupção. Conclui-se que a clareza conceitual, a integração dos mecanismos internos e externos de responsabilização, e a preservação da confiança pública e integridade competitiva são fundamentais para a sustentabilidade das organizações esportivas.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Accountability. Organizações Esportivas. Modelos de Gestão. Integridade Competitiva. Transparência.

ABSTRACT

Corporate governance in sports organizations is a growing topic in academic literature, particularly regarding attributes, dimensions, principles, and quality indicators. This study critically analyzes management structures and accountability mechanisms in sports organizations, using an evidence-based approach. The concepts of corporate governance, classifications and instruments of accountability, and the structural and functional peculiarities of sports organizations are examined. Three management models are comparatively analyzed: the traditional corporate model, public-private hybrids, and ownership and control models in professional leagues. Governance structures are evaluated, including boards of directors, audit committees, ethics and compliance, and communication transparency. The study employs qualitative methodology with documentary analysis, narrative review, and source triangulation. Results reveal deficiencies at different organizational levels and indicate recommendations for consolidating governance structures, implementing effective accountability mechanisms, and combating corruption. The study concludes that conceptual clarity, integration of internal and external accountability mechanisms, and preservation of public trust and competitive integrity are fundamental for the sustainability of sports organizations.

Keywords: Corporate Governance. Accountability. Sports Organizations. Management Models. Competitive Integrity. Transparency.

RESUMEN

La gobernanza corporativa en organizaciones deportivas constituye un tema creciente en la literatura académica, particularmente en cuanto a atributos, dimensiones, principios e indicadores de calidad. Este estudio analiza críticamente las estructuras de gestión y los mecanismos de accountability en organizaciones deportivas, con enfoque basado en evidencias. Se examinan los conceptos de gobernanza corporativa, las clasificaciones e instrumentos de accountability, y las peculiaridades estructurales y funcionales de las organizaciones deportivas. Se analizan comparativamente tres modelos de gestión: el corporativo tradicional, los híbridos público-privados y los de propiedad y control en ligas profesionales. Se evalúan las estructuras de

governança, incluindo conselhos de administração, comitês de auditoria, ética y compliance, y transparencia comunicacional. El estudio utiliza metodología cualitativa con análisis documental, revisión narrativa y triangulación de fuentes. Los resultados evidencian deficiencias en diferentes niveles organizacionales y señalan recomendaciones para consolidación de estructuras de gobernanza, implantación de mecanismos de accountability efectivos, y combate a la corrupción. Se concluye que la claridad conceptual, la integración de los mecanismos internos y externos de responsabilización, y la preservación de la confianza pública e integridad competitiva son fundamentales para la sostenibilidad de las organizaciones deportivas.

Palabras clave: Gobernanza Corporativa. Accountability. Organizaciones Deportivas. Modelos de Gestión. Integridad Competitiva. Transparencia.

1 INTRODUÇÃO

A governança de organizações esportivas constitui tema em ascensão na literatura acadêmica, particularmente em relação a conceitos, atributos, dimensões, princípios e indicadores de qualidade. Essas instituições são dotadas de características específicas que influenciam sua gestão e a implantação de mecanismos de accountability. Questões associadas a esses aspectos têm sido exploradas em diferentes modalidades, com maior evidência em clubes de futebol de primeira linha, especialmente no contexto europeu.

A análise crítica de estruturas de gestão com abordagem baseada em evidências afasta percepções superficiais e formulações que não se sustentam. A clareza no uso de conceitos é fundamental para validar argumentos e implicações. Para situar-se no debate, examina-se inicialmente a governança corporativa, seguida pelos mecanismos de accountability, suas classificações, instrumentos e condições de operação. A questão é então endereçada quanto às organizações esportivas, que apresentam peculiaridades estruturais e funcionais. Esses elementos são considerados na análise de modelos de gestão, nos quais a governança corporativa é um dos componentes, e das estruturas de governança, que incluem a constituição de conselhos, a formação de comitês de auditoria, ética e compliance e a transparência comunicacional.

O objetivo geral do estudo é analisar criticamente as estruturas de governança corporativa e os mecanismos de accountability em organizações esportivas, avaliando diferentes modelos de gestão e suas implicações para a sustentabilidade organizacional. Os objetivos específicos são: a) delimitar conceitualmente governança corporativa e accountability no contexto esportivo; b) examinar comparativamente três modelos de gestão em organizações esportivas; c) avaliar as estruturas de governança e seus componentes operacionais; d) propor recomendações para consolidação de mecanismos de accountability efetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE GOVERNANÇA

Governança diz respeito à estrutura e aos processos de tomada de decisão. A qualidade da governança é definida por atributos como transparência (exposição de informações que propiciam compreensão), prestação de contas (mecanismos que responsabilizam pela preservação e criação de valor), equidade (tratamento justo dos stakeholders), responsabilidade (conclusões e decisões atendem às leis e normas), e comportamento corporativo ético (valores e normas que regem as ações). Esses atributos são agrupados em três dimensões: processos, políticas, práticas e estruturas que orientam e controlam a entidade; avaliação da capacidade e disposição em desempenhar atos e operações que preservem e criem valor; e instrumentos que asseguram a interação e a entrega ao universo de stakeholders. Qualidade de governança é mensurada por indicadores que examinam essas dimensões.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A governança corporativa é tema amplamente conhecido e discutido, porém frequentemente abordado de maneira imprecisa e inconsistente. No âmbito das organizações esportivas, esse conceito é especialmente importante

devido à presença de diferentes partes interessadas com interesses muitas vezes conflitantes, à atividade baseada em competição e ao emprego de recursos públicos. Portanto, uma compreensão clara e precisa da governança corporativa se faz necessária.

Geralmente, a governança é considerada um conjunto de regras e mecanismos que regulam as relações entre os acionistas, e entre os acionistas e os gestores, visando o equilíbrio entre os interesses dos grupos que têm diferentes direitos sobre a organização, assegurando a viabilidade a longo prazo. A influência de diversos stakeholders também é enfatizada, levando à definição de governança como a estrutura pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve as relações entre a administração da organização, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança fornece a estrutura através da qual são estabelecidos os objetivos da organização e os meios para alcançá-los e avaliar seu desempenho.

Considerando-se a complexidade das organizações esportivas, a governança corporativa pode ser caracterizada como um sistema de regras, práticas e processos que orientam a gestão e controlam as organizações, assegurando, por meio da interação entre seus diversos agentes, que os interesses de todos os grupos afetados sejam contemplados.

2.3 MECANISMOS DE ACCOUNTABILITY

Accountability é expressão inglesa que designa a responsabilidade por algum ato ou atividade. Em linguagem técnica é utilizada no sentido de prestação de contas, transparência e responsabilização, tornando-se palavra-chave nos debates contemporâneos em gestão pública e privada. A accountability interna diz respeito à responsabilidade da organização perante seus públicos internos, e a accountability externa refere-se à responsabilização da organização em face de seus públicos externos.

Os mecanismos regulatórios, a pressão de públicos e a cobertura da imprensa constituem os instrumentos da accountability externa. Os mecanismos

internos, como controles, auditorias, avaliação de desempenho e planos de ação, representam os instrumentos da accountability interna. Os instrumentos de accountability, por sua vez, podem ser compreendidos como sistemas de avaliação da eficácia da prestação de contas, e a eficácia da accountability interna pode ser aferida pelos instrumentos da accountability externa.

2.4 ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS: PECULIARIDADES E ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS

A natureza jurídica das organizações esportivas e sua configuração institucional são determinantes para a aplicação de mecanismos de governança corporativa. Toda organização pode ser considerada esportiva quando seu objeto está associado a um evento, competição ou prática esportiva, sendo entendida como organização que, direta ou indiretamente, tem como objetivo o esporte.

As características próprias do esporte e da prática desportiva dão origem a diferentes problemas e desafios que devem ser enfrentados pelos responsáveis por sua administração. Alguns deles relacionam-se aos incentivos criados pelas estruturas de propriedade e controle, outros à integridade e à confiança nos resultados das competições, e ainda outros aos valores que o esporte pode transmitir e aos recursos que a sociedade destina à realização de atividades esportivas. As organizações desportivas, especialmente os clubes de futebol, são frequentemente responsáveis pela aprovação de leis e pela adoção de normas e códigos com regras de responsabilidade e de regulação de determinado setor ou área de atuação da sociedade.

3 METODOLOGIA

Este estudo emprega abordagem qualitativa com base em evidências, utilizando diversos métodos complementares. A pesquisa fundamenta-se em análise documental, revisão narrativa, análise de conteúdo e triangulação de

fontes de informação, buscando maior credibilidade e confiabilidade nos resultados.

As fontes de informação foram extraídas primordialmente de investigações publicadas em periódicos científicos indexados. Estudos de caso de organizações em diferentes países e continentes também foram incorporados. A literatura analisada contemplou publicações acadêmicas recentes e relatórios de organizações reconhecidas no campo da governança esportiva.

A investigação estrutura-se em três etapas: fundamentação teórica, fornecendo o referencial conceitual necessário; análise comparativa dos modelos de gestão; e formulação de proposições e recomendações. Na parte conceitual, a definição de atributos, dimensões e princípios de governança corporativa articula-se aos mecanismos de accountability. O emprego de documentos de diferentes origens permite sua triangulação e ampliação da compreensão sobre o fenômeno estudado.

As limitações do trabalho relacionam-se a restrições de tempo, escopo e recursos. A ausência de base de dados abrangente e sistemática sobre a utilização de estruturas de governança e mecanismos de accountability em organizações esportivas reduz a capacidade de generalização dos resultados. Entretanto, o contexto específico da pesquisa torna-a relevante para fundamentar futuras investigações, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, onde a carência de estruturas adequadas compromete a sustentabilidade das associações e suas políticas públicas.

4 MODELOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A análise das estruturas de gestão em organizações esportivas é vasta e variada, incorporando a avaliação de modelos e formatos de gestão. Embora muitas vezes os dois conceitos sejam usados de forma intercambiável, a adoção de um modelo de gestão em uma organização esportiva não supõe necessariamente a alteração de sua forma jurídica. Cada modelo e formato de

gestão apresenta vantagens e desvantagens, e a combinação adequada das características oferecidas por cada um pode trazer benefícios significativos.

4.1 MODELO CORPORATIVO TRADICIONAL

No modelo corporativo tradicional, os clubes esportivos são sociedades privadas, normalmente sociedades anônimas, em que o poder de controle é detido por um sócio ou grupo de sócios que tem seus interesses alinhados e compartilha os riscos do negócio. A estrutura de poder apresenta clara separação entre ownership (propriedade), control (controle) e management (gestão).

Essa separação implica que, por um lado, a decisão de investir mais capital nem sempre é feita pelo grupo que controla a sociedade, o que pode levar a grandes investimentos em ações esportivas não sustentáveis. Entretanto, ao mesmo tempo possibilita clara especialização das funções de gestão, com a presença de profissional qualificado no comando da operação cotidiana do clube.

A estrutura de um modelo corporativo tradicional exhibe hierarquias de planejamento, controle e execução, com responsabilidades claramente definidas. Entretanto, por contemplar apenas a accountability externa, pode não ser suficiente para garantir a governança esportiva adequada. A qualidade da governança corporativa é determinada pela presença de indicadores exigidos por abordagem baseada em evidências em cada um de seus atributos: transparência, prestação de contas, responsabilidade, autonomia, equidade, justiça e confiança pública.

4.2 MODELOS HÍBRIDOS PÚBLICO-PRIVADOS

Estruturas de governança que combinam atributos de modelos corporativos e estatais têm atraído crescente atenção. Os modelos de gestão de organizações desportivas com propriedade privada em áreas de gestão pública

e com propriedade pública em áreas de gestão privada exploram potencialidades e minimizam fragilidades de ambos os sistemas.

Nos modelos híbridos público-privados, a cooptação de stakeholders-chave é requisito fundamental para a mitigação de assimetrias de informação e de risco moral. A governança compartilhada na gestão de clubes de futebol em ligas profissionais é exemplo desta tendência: os riscos financeiros dos pertencentes são transferidos para os investidores, enquanto a continuidade da integridade competitiva da liga e a perenidade do esporte estão sob a guarda da liga e dos clubes.

Clubes de futebol profissional atuam sob controle empresarial, com investidores privados assumindo os riscos financeiros e na gestão desportiva. O risco de credibilidade associado à competição é transferido para a liga, estabelecida por meio de consórcio entre os clubes e que mantém controle sobre a integridade das competições e de sua marca. Para mitigação da assimetria de informação na relação entre investidores e clubes, a liga e seus interesses são representados por comitê independente.

4.3 MODELOS DE PROPRIEDADE E CONTROLE EM LIGAS PROFISSIONAIS

A estrutura de propriedade e controle dos clubes presentes em ligas esportivas profissionais conta com características próprias. As estruturas de governança da liga profissional são formadas em conjunto com donos de clubes, com seus direitos de controle e propriedade definidos em pré-acordo, e seus interesses nem sempre convergem com os de outros stakeholders, como torcedores, investidores, meios de comunicação, patrocinadores e receptores de direitos de transmissão.

Por conta dessa assimetria entre propriedades, a relação de agência entre os clubes e a liga é relação de principal-agente, que por sua vez pode se tornar relação de principal-principal (comitê de oligopólio), se o clube que detém a estrutura de propriedade da liga assumir a posição de principal e demandar recursos de outros clubes em troca de serviços de liga.

Estudos demonstram que a estrutura de propriedade e controle de ligas esportivas profissionais é determinante para a estrutura de governança dos clubes que operam na liga. Em ligas com estruturas de propriedade e controle empresarial, a governança dos clubes normalmente incorpora elementos de dispensa de concordância, sendo a propriedade separada do controle, podendo coexistir com estrutura de múltiplos acionistas. Em ligas com estrutura de propriedade e controle de clubes de associação esportiva, a governança apresenta maior grau de informalidade e é mais permeável às relações de grupos políticos, possibilitando a presença de interesses pessoais em detrimento do coletivo, especialmente a personalização do poder e o desprezo pelas normas de conduta.

5 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: CONSELHOS, COMITÊS E TRANSPARÊNCIA

A efetividade da governança em organizações esportivas requer atenção a aspectos como a composição, a seleção e o funcionamento de conselhos, comitês de auditoria, de compliance e de ética, e a transparência na divulgação de informações.

5.1 COMPOSIÇÃO DE CONSELHOS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A composição de conselhos de administração e comitês de auditoria, compliance e ética, e os critérios utilizados para seleção de conselheiros e membros desses órgãos, são fatores que influenciam a qualidade da governança corporativa. O perfil, a diversidade, a independência e a rotatividade dos conselheiros contribuem para a qualidade das discussões e decisões do conselho e ajudam a minimizar conflitos de interesse e favorecer a accountability.

Considera-se fundamental que a composição do conselho de administração e a escolha dos conselheiros sejam cruciais para a qualidade da governança corporativa. O perfil dos conselheiros, a diversidade de gênero, étnica e de formação, a experiência em áreas específicas e a independência em

relação à alta administração e a acionistas relevantes são elementos que contribuem para discussões e decisões mais bem fundamentadas e que minimizam conflitos de interesse.

A rotatividade de conselheiros é aspecto que deve ser considerado: é desejável e frequentemente exigida pelas normas de entidades de regulação e pela legislação que rege a governança corporativa das companhias abertas, mas pode tornar-se contraproducente se o turnover for excessivo. A qualidade da composição dos conselhos determina a diversidade e a combinação de diferentes competências, experiências, visões e formações. Criar a possibilidade de maior rotatividade, introduzindo mandatos fixos, e garantir a inclusão de membros independentes são ações que aumentam a probabilidade de sucesso.

5.2 COMITÊS DE AUDITORIA, COMPLIANCE E ÉTICA

A constituição de comitês de auditoria, riscos, compliance ou ética e sua respectiva atuação contribuem para um conjunto de boas práticas de governança corporativa e de accountability que buscam reduzir assimetrias informativas, verificar a adequação de processos e decisões, minimizar a ocorrência de fraudes ou desvios internos e, ainda, assegurar a conformidade com normas, leis e regulamentos.

Em geral e de acordo com as melhores práticas, a auditoria interna é mecanismo de prevenção e detecção. Seus reportes, que podem ser direta ou indiretamente dirigidos ao conselho de administração, devem ser discutidos e acompanhados nos processos de monitoramento e controle. Comprovada a insuficiência ou ausência de controles internos, são esperadas avaliações de desempenho e auditorias internas regulares, sugerindo planos de ações corretivas que devem ser implementados e acompanhados pelo conselho de administração ou diretoria.

A constituição de comitê de compliance, subsequente à identificação da necessidade de tal órgão por parte do conselho de administração ou da diretoria, é sinal adicional de que a organização reconhece e busca enfrentar riscos associados à falta de conformidade com legislação, normas e regulamentos

internos e externos. A constituição e a atuação do comitê de ética da organização são igualmente importantes, refletindo a preocupação com a ética nas atividades desenvolvidas e abrangendo as relações com todos os públicos de interesse da organização.

O fortalecimento da função dos comitês de auditoria, de compliance e de ética contribui para a boa governança. Para tanto, é necessário assegurar a isenção desses órgãos, dotá-los de poder de decisão e de atuação independente, e garantir a frequência dos reportes ao conselho.

5.3 TRANSPARÊNCIA, DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Clubes, federações, confederações, ligas e outros entes políticos do setor público ou privado que atuam na prática, fomento e regulação do desporto são legítimos destinatários da informação produzida na gestão e, de acordo com a natureza da informação, têm o direito de obtê-la em periodicidade regular. A transparência de informação, com padrões de qualidade e na quantidade desejada pelos destinatários é pré-requisito para a accountability externa. A prestação de contas é a via por meio da qual a responsabilidade é exigida.

A divulgação sistemática de informações é essencial para a criação de canal de comunicação que, estruturado por meio de planejamento de comunicação, preveja a periodicidade e os padrões de divulgação, e que receba e preste informações às partes interessadas. Essa divulgação não pode ser tratada como mero cumprimento legal, devendo contemplar informação de interesse público, mesmo que não seja exigida pela legislação, e buscar relato coordenado e unificado, que reúna informações de toda a organização em publicação única.

As informações que devem ser objeto de prestação de contas são aquelas que, em virtude da função desempenhada ou recursos que administram, possuem interesse legítimo na verificação da correta aplicação. Embora a avaliação da transparência e da prestação de contas sejam feitas principalmente pela existência, ou não, de regulamentação específica, é fundamental processo

de consulta e identificação da informação desejada pelos destinatários. A periodicidade de elaboração e divulgação da informação também deve considerar as informações que devem ser objeto de prestação de contas, sendo necessário que a definição da periodicidade da prestação de contas contemple não somente a frequência da divulgação das informações, mas também a adoção de padrões de relato que garantam a comparabilidade dos dados.

6 MECANISMOS DE ACCOUNTABILITY: INTERNA E EXTERNA

A análise crítica de estruturas de gestão com abordagem baseada em evidências sugere a adoção de mecanismos de accountability interna e externa que complementem os sistemas de governança existentes e contribuam para a minimização de riscos.

6.1 ACCOUNTABILITY INTERNA: CONTROLES INTERNOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A accountability interna das organizações é avaliada em termos da existência e do funcionamento efetivo de controles internos, processos de avaliação de desempenho, auditorias internas e planos de melhoria. Os controles internos são estruturas e procedimentos que fornecem garantia razoável de que os objetivos da entidade estão sendo alcançados. Compreendem normas, procedimentos, processos e verificações estabelecidos pela administração para minimizar o risco de erro e fraudes, resguardar a integridade dos ativos, garantir a confiabilidade das informações e promover a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

A avaliação do desempenho é processo formal e sistemático de mensuração, análise e avaliação do desempenho de todos os setores da entidade, com a finalidade de fornecer informações para a melhoria contínua da qualidade de suas operações e serviços. As auditorias internas são atividades independentes e objetivas de avaliação, cuja função é apoiar o corpo diretivo da

entidade, por meio da análise da adequação dos controles internos e da avaliação do desempenho das áreas auditadas.

A alta administração, como representante do conselho ou equivalente, e o comitê de auditoria, quando existente, analisam as conclusões e recomendações e asseguram a implementação de planos de melhoria. A prática de elaborar e implementar planos de melhoria para atender às recomendações da auditoria interna, com acompanhamento pelo comitê de auditoria, é indicativa de que a entidade está atenta à necessidade de aprimorar seus controles internos e seu desempenho.

6.2 ACCOUNTABILITY EXTERNA: MECANISMOS REGULATÓRIOS, STAKEHOLDERS E MÍDIA

A accountability externa de organizações esportivas é avaliada tanto pela ação de mecanismos regulatórios, que definem as regras do seu funcionamento, quanto pela pressão de atores e públicos que, direta ou indiretamente, se ligam à dinâmica e performance do esporte e suas ligas. A ação de stakeholders como os torcedores, patrocinadores, a mídia e a sociedade em seu conjunto é fundamental, na medida em que a preservação da legitimidade e reputação para as entidades esportivas e seus dirigentes ainda é um dos principais fatores para a manutenção de ciclo virtuoso em seu funcionamento.

A accountability externa exige, num primeiro momento, a criação de regras e normas que promovam padrão de controle e supervisão. Quando adequadamente implantados e implementados, esses mecanismos normativos criam e reforçam a percepção de risco de sanção ou punição e, com isso, induzem os clubes, suas administrações e direções a prática de governança que minimiza as probabilidades de condutas negativas.

Porém, apenas a introdução de conjunto normativo que regulamente a operação das entidades não garante, por si só, a accountability externa. É também crucial que essa estrutura normativa seja acompanhada de pressão e comunicação apropriada dos diversos públicos envolvidos em relação às práticas dos agentes que controlam e administram as organizações.

6.3 MEDIDAS DE RESPONSABILIZAÇÃO E SANÇÕES

As medidas de responsabilização e sanções compreendem aspecto essencial da accountability externa das organizações esportivas. Consistem em mecanismos que visam conceder poder a diferentes agentes e públicos sobre a gestão dessas entidades, gerando incentivos e condições propícias para que sejam evitados e detectados comportamentos inadequados. No plano das sanções, visam disciplinar as condutas errôneas, limitando as oportunidades e o impacto da corrupção.

As sanções disciplinares têm caráter específico, sendo aplicadas a dirigentes, funcionários ou atletas da entidade, independentemente de eventuais sanções de natureza civil, penal ou administrativa que também estejam previstas. O poder de aplicar essas sanções pode ser delegado a órgãos internos, como comitês de ética ou de disciplina, ou a órgãos externos, como as ligas ou federações.

As sanções administrativas são também de competência de instâncias externas, geralmente as mesmas que estabelecem normas de controle e supervisão ou que regulam a competição. Essas sanções podem ser ainda de natureza reputacional, com impactos negativos na imagem do agente, entidade ou do esporte. Por fim, mecanismos de reparação visam assegurar que ações inadequadas, quando detectadas e, quando possível, punidas, possam ser reparadas, proporcionando compensação a terceiros prejudicados por condutas irregulares.

7 DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA GOVERNANÇA ESPORTIVA

Os conceitos de governança corporativa e accountability são centrais no estudo das organizações, especialmente das esportivas. A governança indica a estrutura e a dinâmica de tomada de decisão, enquanto a accountability diz respeito à prestação de contas e à responsabilização da gestão. No contexto das organizações esportivas, a efetividade da governança é essencial para garantir a confiança pública, a integridade competitiva e a minimização da corrupção.

7.1 GOVERNANÇA DE CLUBES DE ASSOCIAÇÃO VERSUS CLUBES EMPRESARIAIS

As características universais de mitigação de riscos não são suficientes para a definição de modelos mais adequados para a governança de organizações esportivas. Os clubes de associação e os clubes empresariais oferecem alternativas de propriedade e gestão diferentes, com especificidades que geram distintos indutores e inibidores de boas práticas de governança.

No primeiro modelo, a ausência de restrições à associação, a falta de capitalização e o caráter de clube de custo reduzem a confiança nas contas e na integridade competitiva, tornando público o risco de apropriação indébita pelos dirigentes e de corrupção dos atletas. No segundo, a natureza empresarial do clube confere maior capacidade de gerar lucros e prover melhores condições de trabalho para os atletas, mas não elimina conflitos de interesse entre proprietários e torcedores.

Clubes considerados de interesse público e que exercem atividade econômica em condições de monopólio ou oligopólio nas respectivas praças estão sujeitos a leis específicas de regulamentação e supervisão das suas atividades e contas, com órgãos reguladores e supervisores presididos por representantes dos poderes públicos. Apesar disso, as medidas de prevenção e de controle são, em geral, ex-post e limitam-se a assegurar a honestidade e a integridade dos dirigentes e dos atletas.

Na ausência de pressão da mídia e do público, a probabilidade de detecção de atos lesivos e de corrupção é pequena e o sistema de responsabilização é ineficaz. Portanto, além de governança integrada, a garantia da confiança pública na honestidade, na ética e na integridade competitiva no setor está relacionada com conjunto de medidas preventivas que aborde a administração do mal, do risco, da detecção e da ética.

7.2 CONFIANÇA PÚBLICA, INTEGRIDADE COMPETITIVA E COMBATE À CORRUPÇÃO

A clara necessidade de manter a confiança do público, o respeito no meio e evitar a tentação de usar o clube como fonte de enriquecimento e corrupção, leva a campo que deve estar em alta nas pautas da mídia, na legislação e em testes nos clubes: o combate à corrupção. O tripé da governança esportiva sustenta-se na confiança pública, na integridade competitiva e no combate efetivo à corrupção.

Para que um clube seja aceito por sua torcida e pelo público em geral, é necessário que sua administração possa oferecer ao torcedor o que ele mais deseja em troca dos seus investimentos: a vitória legítima. Para que esse desejo não seja vã esperança, seria indispensável que, no mínimo, não houvesse a corrupção. Para tanto, medidas preventivas devem ser adotadas.

Para que esses cuidados processuais sejam mais reais do que simplesmente palavras ou intenções no papel, e que não venham apenas como resposta a acidente, a detecção da corrupção deve ser precisa, direta, rápida e eficiente. E caso o infeliz acontecimento não tenha sido detectado, que o conhecimento da corrupção ocorra o mais rápido possível, para que as ações necessárias à sanção do corruptor sejam desencadeadas. A preservação da integridade competitiva e da confiança pública constitui requisito fundamental para a sustentabilidade das organizações esportivas.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos aspectos estruturais da governança e dos mecanismos de accountability em organizações esportivas revela deficiências em diferentes níveis e aproximações, apontando caminhos de aprimoramento. Os resultados evidenciam que a consolidação de estruturas adequadas permanece desafiadora, especialmente nos clubes de associação.

As publicações analisadas revelam que a criação de conselhos de administração independentes ou a adoção de comitês de auditoria não garantem

automaticamente a eficácia da governança. Como solução, evidencia-se a necessidade de consolidação de camadas adicionais de poder supervisor, preferencialmente com experiência e conhecimento em assuntos financeiros e desportivos, que possam avaliar as prestações de contas e a integridade das informações divulgadas. A separação de funções é fundamental para impedir que áreas responsáveis pela elaboração da informação desempenhem simultaneamente funções de controle.

Os resultados também indicam a necessidade de consolidar mecanismos de monitoramento financeiro e operacional. Estando os clubes desportivos sujeitos a controles públicos pelas suas ligações com o Estado, recomenda-se a criação de órgãos que analisem sua atividade desportiva em termos de proteção da concorrência e formação de jovens atletas, assim como a implementação de auditorias externas que analisem o cumprimento de regras definidas por entes reguladores.

A comparação entre os três modelos de gestão analisados demonstra que cada modelo apresenta vantagens e limitações específicas. O modelo corporativo tradicional oferece clara especialização das funções de gestão, mas pode apresentar riscos de investimentos não sustentáveis. Os modelos híbridos público-privados exploram potencialidades de ambos os sistemas, mas demandam cuidadosa regulamentação da relação entre detentores de direitos de propriedade e de controle. Os modelos de propriedade e controle em ligas profissionais apresentam assimetrias que exigem mecanismos robustos de governança para equilibrar interesses divergentes.

Finalmente, o aumento da atividade de órgãos reguladores que asseguram o cumprimento de normas éticas e legais, assim como a pressão da mídia e da sociedade sobre os clubes, parecem contribuir para reduzir os níveis de corrupção e fortalecer a integridade competitiva.

9 IMPLICAÇÕES PARA POLÍTICAS, REGULAÇÃO E PRÁTICA DE GESTÃO

9.1 RECOMENDAÇÕES PARA CONSOLIDAÇÃO DE ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A consolidação de estruturas de governança em organizações esportivas requer atenção a múltiplos aspectos. As recomendações visam informar o debate sobre a qualidade da governança e a eficiência dos mecanismos de accountability, contribuindo para a formulação de políticas públicas, a definição de diretrizes regulatórias e o aprimoramento das práticas de gestão.

Recomenda-se a definição clara de funções, atribuições e competências dos órgãos de governança e, quando destacado o comitê de auditoria, sua função de supervisão dos controles internos e procedimentos de compliance, com poder de decisão sobre a contratação de auditoria externa. A consolidação de camadas adicionais de poder supervisorador, com experiência e conhecimento em assuntos financeiros e desportivos, é fundamental para avaliar as prestações de contas e a integridade das informações divulgadas.

A criação de órgãos que analisem a atividade desportiva em termos de proteção da concorrência e formação de jovens atletas, assim como a implementação de auditorias externas que analisem o cumprimento de regras definidas por entes reguladores, são medidas complementares necessárias. O fortalecimento de órgãos reguladores que asseguram o cumprimento de normas éticas e legais deve ser acompanhado de pressão efetiva da mídia e da sociedade sobre os clubes.

9.2 DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE MECANISMOS DE ACCOUNTABILITY

Para a implantação de mecanismos de accountability em organizações esportivas, recomenda-se o estabelecimento de plano de implementação orientado por metas claras, viáveis e com cronograma de execução. Para assegurar a efetividade dos esforços, a priorização dos mecanismos que

atendem a demandas mais urgentes e impactantes para a credibilidade da entidade é fundamental, tal como a constituição de comitês de auditoria e ética independentes.

As diretrizes para a implantação de mecanismos de accountability interno e externo englobam a definição de objetos de controle, grupos de interesse, fontes de pressão e padrões de divulgação, além de planos de implementação, indicadores de acompanhamento, modulação dos tempos de análise, estratégia geral e alocação de recursos.

A definição de conjunto coeso de indicadores de qualidade e a verificação periódica de seu cumprimento contribuem para o controle do grau de accountability da organização, possibilitando, após estudos mais detalhados, a formulação de preceitos normativos. A natureza de stakeholder de parte do público das organizações esportivas, destacadamente a comunidade esportiva e a sociedade em geral, aliada à pressão de serviços de informação, torna a accountability externa fator de governança essencial.

Recomenda-se a adoção de planos de divulgação de informações que contemplem todos os aspectos relevantes da administração, atendendo, sempre que possível, ao preceito da proatividade por parte dos órgãos responsáveis. Os planos devem incluir calendário que especifique os principais tipos de informação a serem divulgados, a frequência da divulgação e os padrões a serem seguidos, garantindo a comparabilidade dos dados.

10 CONCLUSÃO

Embora os conceitos de governança corporativa e accountability sejam amplamente debatidos, as bases teóricas sobre suas relações com a gestão de organizações esportivas continuam em desenvolvimento. O presente trabalho procurou contribuir para a superação dessa lacuna, examinando criticamente as estruturas de governança, os mecanismos de accountability e os desafios contemporâneos da governança esportiva, com foco em clubes e ligas.

A consolidação de estruturas de governança adequadas e a implantação de mecanismos de accountability efetivos estão entre as recomendações

propostas, visando apoiar a construção de organizações esportivas mais sustentáveis e respeitadas. A proposta de sistema que integre o aspecto privado das ligas e das modalidades profissionais de esporte com as características dos clubes de associação, a fim de preservar as qualidades da proposta associativa e minimizar os custos de incentivos à promoção da integridade competitiva dos campeonatos, revela-se questão dinâmica e em aberto.

O combate ao crime organizado, comum em várias práticas do futebol mundial, e a redução da corrupção, da manipulação de resultados e do jogo de interesses nos clubes e nas ligas correspondem a outras dimensões cada vez mais importantes da governança esportiva. A clareza conceitual, a integração dos mecanismos internos e externos de responsabilização, e a preservação da confiança pública e integridade competitiva são fundamentais para a sustentabilidade das organizações esportivas.

Considerando-se a fragmentação e a especificidade dos estudos sobre governança e mecanismos de accountability em organizações esportivas, recomenda-se explorar a construção de quadro analítico unificado em investigações futuras. Também seria pertinente examinar a persuasão, a pressão da mídia e de outros públicos, o compromisso com a prevenção e os mecanismos de reparação como elementos da accountability por meio de lente teórica baseada na teoria da reforma e da detecção.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. A. **O desporto como instrumento da governança global**. 2024. Tese (Doutorado) -- Universidade de Lisboa, Lisboa, 2024.

DOS SANTOS PINTO, C. B.; DOS SANTOS, J. S. Q. Combate ao crime organizado no Brasil: A democracia no cerne da resiliência institucional. **Revista Contemporânea**, v. 5, n. 7, e8742, 2025.

FURTADO, S.; GONÇALVES, G. H. T.; MEZZADRI, F. M. Evidências de validade de um novo instrumento de medida da percepção da (boa) governança em organizações esportivas. **Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación**, v. 53, p. 1-12, 2024.

HORTA, R. G. **BETS: Uma contribuição sobre os desafios e aspectos da cooperação entre Estados e o movimento esportivo no combate à**

manipulação de resultados e seus reflexos. 2024. Dissertação (Mestrado) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2024.

ISRAEL CAETANO, C.; TORRES ORDONHES, M.; FRANCISCO LÓPEZ-GIL, J.; RENATO CAVICHIOLLI, F. Revisão de estudos de variáveis de governança em entidades esportivas: Enquadramento do Brasil. **Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación**, v. 52, p. 1-10, 2024.

JUNIOR, A. J. R. **Governança, estratégia e gestão de organizações esportivas.** Série Universitária. Google Books, 2024.

MASSON, A. O desporto como instrumento de harmonização das ordens social e econômica e o desafio da mitigação da lavagem de dinheiro. In: GARBACCIO, G. L.; BAEZA, V. E. (Orgs.). **Direito Garbaccio & Baeza.** Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, p. 122-143, 2025.

MASSON, A.; ELIAS, J. C. O desporto como instrumento de desenvolvimento social e econômico e a necessária utilização do compliance como prevenção à lavagem de dinheiro. In: GARBACCIO, G. L. (Org.). **Integridade e diligência empresarial: A boa governança rumo à sustentabilidade no Brasil e na União Europeia.** v. 20. Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.

PEREIRA, L. C.; FITA, R. DA S.; JANKOWITSCH, J. Aplicação dos fundamentos do esporte na gestão de pessoas das empresas. **COGNITIONIS Scientific Journal**, v. 6, n. 2, p. 342-353, 2023.

SAMPAIO, C. U. D. L.; FERNANDES, R. F. S. O controle social exercido pelo crime organizado em comunidades: Uma análise jurídica. **Revista Direito & Sociedade**, 2024.

SANTOS, J. O. F. **Controle e prevenção: Estruturas governamentais para enfraquecer o crime organizado.** Aya Editora, 2024.

SILVA, V. R. DA; LOPES, P. C. P. Desenvolvimento de habilidades críticas em Auditoria por meio de Treinamento Neuroeducacional. **COGNITIONIS Scientific Journal**, v. 8, n. 1, e638, 2025.