



## A PRÁTICA DA ACCOUNTABILITY EM UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA: O CASO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUGBY (CBRU)

<sup>1</sup> Rodrigo do Carmo Molina

<sup>2</sup> Henrique César Melo Ribeiro

### RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a prática da *Accountability* na Confederação Brasileira de Rugby. Foi adotado o modelo ideal de *Accountability*, proposto por Grant e Keohane (2005). Metodologicamente, foi um estudo de caso, sendo entrevistados dois *Stakeholders* internos e três *Stakeholders* externos na referida organização, por meio de um roteiro semiestruturado para a verificação da prática da *Accountability* nessa instituição. Foi realizado um estudo detalhado dos dados obtidos nas entrevistas e de documentos. Percebeu-se que o modelo adotado de *Accountability* como ideal para organizações esportivas não é aplicado na íntegra na organização estudada. Detectou-se uma ausência muito grande na organização estudada no que tange à delimitação específica da *Accountability*.

**Palavras-chave:** *Accountability*; Organização esportiva; Confederação Brasileira de Rugby

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Gestão do Esporte pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). Advogado. E-mail: [rodcmolina@gmail.com](mailto:rodcmolina@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). Professor Adjunto I pela Universidade Federal do Piauí – UFPI, Piauí. E-mail: [hcmribeiro@gmail.com](mailto:hcmribeiro@gmail.com)

## **PRACTICE OF THE ACCOUNTABILITY IN A SPORTS ORGANIZATION: THE CASE OF THE BRAZILIAN CONFEDERATION OF RUGBY (CBRU)**

### **ABSTRACT**

The main objective of this study was to analyze the practice of Accountability in the Brazilian Confederation of Rugby. It was adopted the ideal model of Accountability proposed by Grant and Keohane (2005). Methodologically, it was a case study, being interviewed two internal Stakeholders and three external Stakeholders in this organization through a semi-structured for Accountability practice of checking that institution. It conducted a detailed study of the data obtained in interviews and documents. It was noticed that the adopted model of Accountability as ideal for sports organizations is not fully implemented in the organization studied. It was detected a very great absence in the organization studied in relation to the specific definition of Accountability.

**Keywords:** Accountability; Sport Organization; Brazilian Confederation of Rugby.

## **LA PRÁCTICA DEL ACCOUNTABILITY EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: EL CASO DE LA CONFEDERACIÓN BRASILEÑA DE RUGBY (CBRU)**

### **RESUMEN**

El objetivo principal de este trabajo fue analizar la práctica de Accountability en la Confederación Brasileña de Rugby. Se adoptó el modelo ideal de Accountability, propuesto por Grant y Keohane (2005). Metodológicamente, fue un estudio de caso, siendo entrevistados dos Stakeholders internos y tres Stakeholders externos en la referida organización, por medio de un itinerario semiestructurado para la verificación de la práctica de la Accountability en esa institución. Se realizó un estudio detallado de los datos obtenidos en las entrevistas y documentos. Se percibió que el modelo adoptado de Accountability como ideal para organizaciones deportivas no es aplicado en su totalidad en la organización estudiada. Se ha detectado una ausencia muy grande en la organización estudiada en lo que se refiere a la delimitación específica de la Accountability.

**Palabras clave:** Accountability; Organización deportiva; Confederación Brasileña de Rugby

## 1 INTRODUÇÃO

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

Os investimentos para a realização dos eventos esportivos servem para o desenvolvimento do esporte como um todo. Isso posto, os comandantes das organizações esportivas brasileiras passarão a ter um enorme interesse nesses aportes de recursos em suas respectivas modalidades, uma vez que essa verba, se bem aplicada, pode trazer ainda mais investimentos (Harris, 1994).

Em razão desse aumento de recursos, percebe-se que, no Brasil, aumenta velozmente o interesse na gestão e nas finanças. Os gestores, cada vez mais, têm percebido a relevância da transparência e a necessidade de se inserir instrumentos de Governança Corporativa que permitam difundir clareza sobre a situação financeira nas organizações.

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

Logo, conforme Tetlock (1983), percebe-se um termo que caracteriza muito bem empresas com boas práticas de governança corporativa: *Accountability*. Tal como definido por Castro (2005), *Accountability* está relacionada com a responsabilidade do gestor em prestar contas.

Portanto, este estudo é de extrema importância como um instrumento para melhorar o conhecimento sobre *Accountability* nas Organizações Esportivas. Fridman (1999), Pielke (2013) e Harris (1994) corroboram a relevância da *Accountability* para organizações esportivas, dando um foco especial em sua gestão.

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

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

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

Diante do exposto, realça-se a questão de pesquisa que norteou este estudo: Como ocorre a prática da *Accountability* na Confederação Brasileira de Rugby? E o objetivo geral que ajudará a responder a tal questionamento é: Analisar a prática da *Accountability* na Confederação Brasileira de Rugby sob a ótica do engajamento dos *Stakeholders*.

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

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

## 2 DA GOVERNANÇA CORPORATIVA À ACCOUNTABILITY EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A governança corporativa é o conjunto de normas existentes em muitas organizações. Ela preza o equilíbrio entre todos os envolvidos no dia a dia da organização, segundo Burguer e Goslin (2005), respeitando seus pilares básicos: prestação de contas, transparência, responsabilidade social e equidade.

O termo governança corporativa representa um mecanismo de gestão que se mostra relevante para fixar comportamentos nos membros da entidade, de modo a representar segurança e confiança, sendo essas características importantes para que a entidade

alcance seus objetivos (Jensen & Meckling, 1976).

Todo sistema tem valores e princípios a serem seguidos para que possa funcionar corretamente, por sua vez, o sistema de governança corporativa não é diferente. Diante do exposto, Andrade e Rosseti (2004) realçam os princípios basilares norteadores da Governança, ou seja, aqueles que visam valorizar a companhia diminuindo os riscos, os quais, segundo o IBGC (2009), são: a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas (*Accountability*) e a Responsabilidade Corporativa.

A Transparência é mais que o dever de informar, ou seja, as empresas devem semear o intuito de fazê-lo. Como resultado esperado desse princípio, existirá um clima de confiança, tanto interno quanto nas relações com terceiros, segundo o IBGC (2009).

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

A Responsabilidade Corporativa, segundo o IBGC (2009), mostra o cuidado pela perenidade da organização, com uma visão de longo prazo, com foco em princípios que envolvam a sustentabilidade.

A *Accountability* nos mostra que os agentes da Governança devem prestar contas a quem os elegeu, além de responder integralmente pelos atos praticados enquanto detinham o poder (IBGC, 2009). É fato que a *Accountability* é um dos mais relevantes preceitos da Governança Corporativa (Pielke, 2013).

Logo, *Accountability* diz respeito ao cumprimento de uma obrigação funcional em prestar contas, seja a um órgão de controle, ao Congresso ou a uma sociedade (CLAD, 2000). Trata-se de um termo usado em diversas situações, sempre relacionadas ao conceito de alguém dever prestar contas a outros. Sendo um dos princípios da boa governança corporativa, *Accountability* é também um dos

mais importantes pontos para preservação dos interesses dos *Stakeholders*.

## 2.1 Mecanismos de Accountability

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

Portanto, na sequência deste trabalho, adotaremos o modelo de Grant e Keohane (2005), uma vez que o mesmo é o mais aberto, trata das mais diversas áreas e, com isso, é o que mais se encaixa nas organizações esportivas, uma vez que os demais conceitos existentes nem sempre aceitam aplicar a *Accountability* às mais diversas áreas empresariais.

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

da participação (*Accountability* de mercado, pelos pares e de reputação).

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

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

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

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

**Quadro 1:** Os modelos de *Accountability*

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Grant e Keohane (2005)

## 2.2 *Stakeholders* e seu Engajamento

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

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

Isso posto, o tema tem total relação com o presente trabalho, uma vez que os

*Stakeholders* são os maiores interessados na *Accountability* em organizações esportivas.

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

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

Mais recentemente, a esse respeito, Riordan e Fairbrass (2014) definem engajamento dos *Stakeholders* como todas aquelas atividades que são desenvolvidas para criar oportunidades de diálogo entre uma

organização e um ou mais de seus *Stakeholders*, com o objetivo de fornecer uma base de informação para as decisões da organização.

### 2.3 Accountability em Organizações Esportivas

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

Logo, a melhor maneira de analisar a *Accountability* em Organizações Esportivas é buscar, dentro do modelo apresentado, quais entidades já foram estudadas. Nesse diapasão, Roger Pielke Jr. em seu artigo intitulado “How can FIFA be held accountable?”, publicado em 2013 na *Sport Management Review*, discute a *Accountability* na Federação Internacional de Futebol – FIFA, e como ele se dá dentro da instituição e se mantém nos dias de hoje.

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

No que tange à *Accountability* Hierárquica, após estudar os estatutos da FIFA, Pielke (2013) nos diz que a estrutura de governança da FIFA funciona de tal forma que o presidente e o comitê executivo não se reportam a ninguém; segundo Dainelli, Manetti e Sibilio (2013) e FIFA (201), o presidente deve satisfazer apenas ao Congresso da FIFA, que ele mesmo comanda.

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

Em se tratando da *Accountability* Fiscal, existe na mídia, segundo Jennings (2014) e Helpap (2015), uma grande variedade

de alegações no tocante à má gestão financeira da FIFA. Pielke (2013) nos mostra que seguidamente a entidade tem sido cobrada por reformas. Todavia, conforme Thornton e Thornton (2013) e Ewing, Ihlwan e Khermouch (2002), essas reformas já vêm sendo cobradas há muito tempo. Como exemplo, os salários do presidente e dos membros do comitê executivo não são divulgados.

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

Pensando na *Accountability* de Mercado, o autor nos mostra os principais patrocinadores da entidade, a saber: VISA, COCA-COLA, ADIDAS e a EMIRATES, que clamam publicamente por mudanças na entidade, chegando inclusive a repensar em como irão associar suas marcas ao evento (Murtaza, 2012).

Sobre a *Accountability* dos Pares na FIFA, vê-se que, com apenas uma exceção, a FIFA não tem nenhuma organização com direitos pareados (Forck, 2011). Essa exceção é o Comitê Olímpico Internacional, que também tem um estatuto não governamental, com sede na Suíça e significado global. De modo mais geral, a FIFA tem inúmeros pares no mundo das ONGs, mas muito poucas dessas organizações têm qualquer interesse no futebol. No campo investigativo, Andrew Jennings e Jens Weinreich são únicos na produção com atenção sustentada para a governança da FIFA.

Por fim, no conceito de Grant e Keohane, a *Accountability* de reputação pública mostra que a FIFA essencialmente não

tem responsabilidade direta com o seu público (Anastasia, 2014). Apesar do fluxo constante de denúncias de corrupção, tem havido pouca ou nenhuma demanda pública para a reforma.

Portanto, as organizações esportivas que optarem por uma ampla aplicação da Accountability deverão defini-la de forma clara e objetiva, abrangendo cada um desses 7 mecanismos, uma vez que só assim haverá um norte a seguir, possibilitando uma evolução, não só da discussão do tema, mas como da indústria esportiva como um todo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do referido estudo é analisar a prática da *Accountability* na Confederação Brasileira de *Rugby*, por meio de uma pesquisa qualitativa, pois, segundo Martins e Theóphilo (2009), esse tipo de pesquisa busca entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto deste estudo, por meio de um estudo não estatístico que busca identificar e analisar em profundidade dados complexos de um certo grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

Esse tipo de pesquisa visa a compreender em profundidade o âmago do problema pesquisado. Por sua natureza, é um método indutivo por excelência, pois, segundo Martins e Theóphilo (2009), serve para entender por que o indivíduo age como age, pensa como pensa ou sente como sente, pois respostas em profundidade são geradas por essa espécie de pesquisa, ou seja, será possível, após este estudo, entender como se dá a *Accountability* na organização esportiva brasileira investigada.

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

Diversos métodos qualitativos podem ser empregados de acordo com o problema de pesquisa a ser estudado. Todavia, neste estudo teremos uma pesquisa exploratória, que é aquela que envolve levantamento de dados sobre o problema pesquisado e a consequente reflexão sobre casos que instiguem a compreensão do tema.

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

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

O método de pesquisa utilizado nesta pesquisa qualitativa, indutiva, exploratória e descritiva será o estudo de caso Yin (2005), pois a referida pesquisa pretende investigar como se dá a prática da *Accountability* em uma Organização Esportiva Brasileira por meio de um Estudo de Caso a ser realizado na CBRU. A escolha pela CBRU deu-se em virtude de essa Confederação ter ganhado um prêmio pela adequada aplicação dos conceitos de Governança Corporativa em sua gestão (Sou do Esporte, 2015).

Por trabalhar um estudo de caso, o citado estudo, segundo Yin (2005), terá as seguintes técnicas: levantamento bibliográfico, análise documental (documentos disponibilizados nos *websites* das organizações) e entrevistas. Inicialmente o estudo bibliográfico trará os principais aspectos da governança corporativa, seus

princípios, em especial a *Accountability* em Organizações Esportivas, e o respectivo engajamento desta com a organização, para que se possa ressaltar a relevância e importância do tema na academia.

Em seguida, uma análise de documentos referentes à organização a ser investigada que serão estudadas representando as organizações esportivas brasileiras, analisando os respectivos *websites* e documentos lá disponibilizados, sendo que neles será buscada toda informação relativa à *Accountability*.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas com *Stakeholders* Internos e *Stakeholders* Externos da organização. A escolha por entrevistar *Stakeholders* internos e *Stakeholders* externos foi proposital, possibilitando aos respondentes expressarem suas opiniões acerca da gestão atual das organizações esportivas. Concluindo, assim, uma triangulação de técnicas de análise qualitativas, que será realizada percebendo as discrepâncias e as similaridades entre os entrevistados de cada organização e depois entre elas.

A triangulação dos dados é apontada pelos autores Yin (2005) e Martins e Theóphilo (2009) como procedimento fundamental à validação da pesquisa, considerando que a

credibilidade de um Estudo de Caso somente poderá ser conseguida pela utilização de múltiplas fontes de pesquisa, sendo que a relevância dos achados terá mais robustez ainda se as técnicas forem diversas.

Sobre os respondentes, faz-se essencial trazer os dizeres de Robinson (2014), que evidencia que, se respeitados alguns aspectos, a amostra é relevante para a pesquisa independentemente de sua quantidade. São esses aspectos: (i) a definição de um universo de amostra, por meio da especificação de inclusão e de exclusão; (ii) decidir sobre o tamanho da amostra, por meio da consideração conjunta de questões epistemológicas e práticas; (iii) selecionar uma estratégia de amostragem, como a amostragem aleatória, amostragem de conveniência, amostragem estratificada, amostragem celular, amostragem por quotas ou uma estratégia de seleção de caso único; (iv) terceirização da amostra, que inclui questões de publicidade, incentivando evasão de viés, e as preocupações éticas relativas ao consentimento informado. Portanto, na medida em que esses quatro aspectos são atendidos e explicitados em um estudo qualitativo, o mesmo tem implicações para a sua coerência, transparência, impacto e confiabilidade, como é constatado no Quadro 2, abaixo.

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

**Quadro 2:** Entrevistados

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Na CBRu foram entrevistados dois funcionários e outros três *Stakeholders* externos, com engajamento com o assunto. Portanto, uma amostra que atende amplamente aos requisitos estabelecidos por Robinson (2014).

Foram realizadas cinco entrevistas na CBRu, uma vez que, segundo Fusch e Ness (2015), não há um número exato de entrevistas a ser realizado em uma pesquisa qualitativa, uma vez que a saturação do tema deve ser levada em consideração na definição do objeto de estudo. Isso posto, como tem-se um tema

novo, cinco respondentes trouxeram valorosos conhecimentos sobre o tema que foram essenciais para atingir os objetivos deste estudo.

Uma vez de posse dos documentos levantados sobre a organização esportiva estudada e da realização das entrevistas previstas, após uma criteriosa análise dos documentos levantados, esses dados foram compilados e será feita uma análise de conteúdo dos dados obtidos. Análise de conteúdo, segundo Bardin (2006), é um conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados.

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

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Em se tratando da entidade estudada, percebeu-se algumas semelhanças com os ditames de Grant e Keohane (2005), todavia, há muito ainda que evoluir, uma vez que a comunicação interna ainda não é muito evoluída na instituição, além de a mesma carecer de mais clareza em sua *Accountability*, apesar de possuir alguns itens que merecem ser destacados, como veremos mais adiante.

Sobre Governança Corporativa no Esporte, 04 dos 05 entrevistados ressaltaram sua importância para a evolução do esporte, uma vez que a partir do momento em que exista uma estrutura consolidada com orçamento, planejamento estratégico, metas, indicadores de *performance*, avaliações de

desempenho, meritocracia, sistema de gestão, auditoria externa e regras de *Compliance*, ou seja, todos os itens fundamentais ao pleno cumprimento da governança corporativa, as entidades esportivas estarão mais preparadas para o bom andamento do viés profissional que abrange o esporte atualmente, visando deixar um legado administrativo à instituição. Um dos entrevistados resalta um problema nas pessoas que gerenciam o esporte, fazendo com que as regras da boa governança tenham problemas para serem colocadas em prática.

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

O Site da Confederação Brasileira de Rugby, por sua vez, merece destaque pela divulgação dos Objetivos da Organização de forma clara e direta, que possibilita aos interessados compreenderem os caminhos que a instituição tem a seguir. Isso posto, depreendemos do já mencionado website que a Confederação Brasileira de Rugby (2016) visa:

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

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

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

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

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

haver controle na prestação das contas, para que se evitem atos escusos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Pensando em Mecanismos de *Accountability*, percebemos certos mecanismos de publicidade de documentos referentes aos processos de contratação dos serviços nos projetos que têm recursos públicos associados, divulgação de todas as atas referentes às assembleias e reuniões do

Conselho de Administração e dos documentos referentes ao cumprimento do estatuto social da entidade, e, seguindo as práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, mostram os critérios adotados pela CBRu. Logo, percebemos os mecanismos mais elementares de *Accountability*, sem nenhuma presença de inovações sobre o tema.

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

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

O atendimento às sugestões/críticas enviadas por *Stakeholders* é outro tema relevante ao nosso estudo. Os respondentes

foram unânimes ao aduzir que há formas de enviar sugestões/críticas à instituição, sendo ela eletrônica, por meio do e-mail [office@brasilrugby.com.br](mailto:office@brasilrugby.com.br).

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

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

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

Outra discussão relevante a nosso tema diz respeito à tradução do website da instituição para outros idiomas, e percebeu-se que, apesar de o mesmo ser disponibilizado em português, inglês e espanhol, conforme fala da entidade, alguns *Stakeholders* não sabiam disso. Porém, todos reconhecem essa

importância. Quanto a contatos, a CBRu disponibiliza os mesmos em três idiomas, Inglês, Português e Espanhol, mostrando as oportunidades comerciais disponíveis para quem entrar em contato através dos e-mails, ou marcar reuniões de negócios.

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

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

Há no website também abas para: “O Rugby”, em que é dada uma noção geral sobre o esporte; “Notícias”, para divulgação das principais realizações no Brasil e no Mundo; “Campeonatos”, para vermos os principais campeonatos e torneios do Calendário de Rugby Brasileiro; “Eventos e Cursos”, para divulgação de cursos de capacitação; “Onde Jogar”, “Fanzone”, “Media Center”, “Newsletter” e “Downloads”, que complementam informações relevantes para

todos os fãs desse esporte. Cumpre ressaltar que a parte “Eventos e Cursos” está desatualizada e a parte de “Downloads” traz documentos sobre: Gestão do Esporte, Cursos e Arbitragem; Comissão Disciplinar; Clubes, Atletas, Campeonatos e Torneios; inúmeros arquivos administrativos; e Meios de Comunicação e Imprensa.

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

#### 4.1 Discussão dos Resultados

Analisando a prática da *Accountability* na CBRu sob a ótica do engajamento dos *Stakeholders*, pode-se perceber que no Brasil ainda está distante do que é aplicado nos centros esportivos mais desenvolvidos, uma vez que não existem mecanismos definidos claros sobre o tema no Brasil, como pode-se ver na obra de Grant e Keohane (2005), que norteia este estudo.

O que foi encontrado na instituição esportiva estudada foram características de mecanismos de prestação de contas preconizados por O’Donnel (1998), ou seja, a *Accountability* horizontal com instituições preocupadas apenas com controles formais e institucionalizados de atuação, a saber, que a CBRu apenas se preocupa em divulgar os dados que são exigidos por lei. Realça-se que

na CBRu, tem-se a divulgação dos balancetes, atas de reuniões e demais documentos.

Ressalta-se também que, quando se trata de verbas públicas, a prestação de contas é mais efetiva, todavia, na CBRu carece de agentes capacitados para fazê-lo. Isso posto, remete à restrição já apontada por O’Donnel (1998), a saber, para que esse tipo de prestação de contas seja efetiva, se faz mister a presença de agências públicas, que possuam competência, autonomia, capacidade para fazê-lo.

Logo, como foi mencionado por alguns dos entrevistados, o Ministério do Esporte deixa a desejar na adequação à gestão do esporte nacional, uma vez que seus próprios gestores não são muito familiarizados com o assunto apresentado nesta pesquisa. Segundo Grant e Keohane (2005) e seus sete tipos de mecanismos de *Accountability*, percebem-se as maiores discrepâncias entre o que é praticado no exterior e o que se faz na organização esportiva estudada, haja vista que na instituição esportiva estudada não há características de mecanismos avançados de *Accountability*, o que será analisado a seguir.

Pensando na *Accountability* Hierárquica, proposta pelos já mencionados autores, tem-se aquela em que o poder que os superiores têm sobre os subordinados dentro de uma organização está claramente definido (Dainelli, Manetti, & Sibilio, 2013), ou seja, como se dão as burocracias internas da organização. Pelo que foi visto dos dados analisados, ela existe ao menos de forma indireta na CBRu. Todavia, não foram apresentados os mecanismos de seu funcionamento, nem pelas entrevistas, nem pelos documentos analisados no *website* das instituições. Uma vez que os *Stakeholders* entrevistados relataram que, quando fazem a prestação de contas a seus superiores, a mesma é rígida e segue determinações, que não estão divulgadas (Andrade & Silveira, 2015). Portanto, esse tipo de *Accountability* não ocorre de forma direta na organização estudada, eis que a hierarquização, apesar de estar definida na instituição, conforme relatado

pelos entrevistados, não está divulgada, e não há documentos disponíveis que deixem essa informação disponível para que se possa conhecer a hierarquia nessa organização.

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

Foram citadas nas entrevistas a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal da CBRU como organismos com poderes de análise das contas. Tal fiscalização ocorre, com a periodicidade estipulada legalmente. Porém, esse tipo de prestação de contas também carece de mais informações, uma vez que nem todas as atas de reunião desses órgãos estavam disponíveis, não sendo possível realizar essa análise em sua integralidade. Esse tipo de *Accountability* está presente na confederação esportiva pesquisada.

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

Foi observado que a CBRU não se preocupa em divulgar esses dados ao público comum. Cumpre ressaltar que, quando se trata de investimento privado, não há um controle expresso sobre os mesmos. Nesse quesito a CBRU deixa a desejar, sendo esse um aspecto que tem muito a evoluir. De maneira geral, versa-se que a *Accountability* fiscal não está claramente definida na organização esportiva ora analisada.

Outra forma de *Accountability* estudada é a legal, que se refere à exigência das instituições em respeitar as regras formais de Solomou (2014), e estarem preparadas para justificar suas ações nesses termos nas esferas

que se fizerem necessárias (Billings & Cassimatis, 2013). Essa forma de prestação de contas é seguida à risca pela CBRU, que publica pareceres conforme os prazos legais, buscando seguir à risca as determinações do Estatuto do Torcedor, por exemplo, como foi possível depreender das entrevistas. Porém, essa modalidade também necessita de uma divulgação mais clara e direta com um acesso maior aos interessados.

No que diz respeito à *Accountability* de Mercado, tem-se a forma em que o mercado enxerga a instituição (De Búrca, Keohane e Sabel, 2014), ou seja, evidencia-se que os consumidores podem se recusar a comprar produtos a partir de empresas com reputações ruins para leis trabalhistas ou de outras práticas (Murtaza, 2012). Nesse caso, começam os maiores problemas identificados por este estudo, uma vez que a entidade esportiva estudada não apresenta formas claras e definidas de comunicação com o mercado.

Mas não é só, o negócio esporte precisa se profissionalizar, como foi percebido quase que por unanimidade entre os entrevistados e, tendo isso ocorrido, o mercado estará mais atento. Nesse quesito, percebe-se que a CBRU se preocupa com a sua imagem no mercado e toma cuidado com a sua marca. Logo, esse também é um aspecto que tem muito a ser melhorado nas instituições esportivas, que não se preocupam abertamente com o assunto, podendo criar regras para atendê-lo e deixar a *Accountability* de mercado clara, direta e objetiva, possibilitando assim uma melhora na organização como um todo.

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

Sobre a *Accountability* pelos pares, as entrevistas não mostram avanços nessa seara,

ou seja, a entidade esportiva ora analisada não se preocupa com seus pares, diferentemente do proposto por Grant e Keohane (2005), uma vez que as entidades devem permitir que as organizações semelhantes possam aprender com os erros uns dos outros além de poder ganhar com os modelos de conquistas alheias.

O último dos critérios esperados é a *Accountability* de reputação, que tem seu foco na reputação dos gestores esportivos. Está diretamente ligada a todas as demais, pois diz respeito a nada menos que a reputação dos envolvidos nas entidades (Anastasia, 2014). Os entrevistados mencionaram muito esse aspecto, relatando a necessidade de capacitação dos gestores, e uma limpeza ética, que anda muito pobre no que diz respeito ao esporte nacional. Mas não é só isso, faz-se necessário que todos os envolvidos, direta ou indiretamente, com o esporte passem a aplicar ética na gestão das entidades (Steffek, 2010), para que o espetáculo possa florescer.

Logo, analisados os aspectos propostos por Grant e Keohane (2005) em comparação com os dados obtidos no presente estudo percebe-se uma *Accountability* embrionária na organização esportiva estudada. Contudo, a CBRu se preocupa em cumprir requisitos legais sobre o assunto, porém a *Accountability* é muito mais que o cumprimento de requisitos legais e a CBRu carece de mecanismos para a melhor aplicação desse instituto, que se aplicados tendem a ajudar na evolução do esporte.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tudo aqui discorrido, percebeu-se que governar organizações esportivas envolve o estabelecimento de direção ou estratégia global para guiar a organização de modo a assegurar que todos os membros envolvidos com a entidade tenham algo a dizer sobre como a estratégia é desenvolvida e articulada.

Pensando em diretrizes para a *Accountability* em Organizações Esportivas, a primeira e essencial para qualquer organização é a capacitação adequada de seus gestores, ou

seja, é relevante que os mesmos saibam da importância e relevância do assunto, para a evolução da organização. Um segundo aspecto a ser considerado é a existência dos mecanismos de *Accountability*, aqui sugeridos como ideias para uma organização esportiva, uma vez que, seguindo esses padrões internacionais, claramente as instituições terão mais oportunidades de ter um maior aporte financeiro.

A terceira e não menos relevante diretriz, para a *Accountability* em organizações esportivas, é a implementação de um código de ética na organização, uma vez que este, segundo os dados desta pesquisa, pode ser um aspecto faltante nas organizações esportivas no Brasil. Por fim, a quarta e última diretriz é um amplo e completo programa de engajamento aos *Stakeholders*, respeitando leis e divulgando completamente informações sobre a organização, para que todos possam ter informações relevantes sobre a instituição.

Sugerir um manual de melhores práticas de *Accountability* para ser adotado por organizações esportivas está diretamente ligado aos sete mecanismos propostos por Grant e Keohane (2005), ou seja, a instituição que desejar adotar melhores práticas de *Accountability* deverá delimitar claramente o: (I) *Accountability* hierárquica; (II) *Accountability* de supervisão; (III) *Accountability* fiscal; (IV) *Accountability* legal; (V) *Accountability* de mercado; (VI) *Accountability* de pares; e (VII) *Accountability* de reputação pública.

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

Ao estudar mecanismos de *Accountability* na CBRu, percebeu-se que no Brasil as organizações esportivas podem ter um longo caminho a percorrer, uma vez que não têm mecanismos definidos de

*Accountability* e demonstram apenas se preocupar com os mesmos apenas quando cobradas publicamente. Mas não é só, faz-se mister também a melhor capacitação dos gestores das organizações para entender que, aplicando-se os conceitos de *Accountability*, a organização, conforme comprovado pela academia, deverá evoluir e receber mais investimentos para o crescimento da instituição.

Como limitação, este estudo tem o fato de ter estudado apenas uma organização esportiva brasileira, sendo que o foco futebol, que é sabidamente, o principal esporte brasileiro e, conseqüentemente o que movimenta maiores quantidades financeiras,

não foi enfatizado neste estudo. Diante do exposto, sugere-se expandir este estudo, pegando um ou mais clubes de futebol, para que se possa analisar como a *Accountability* é vista e trabalhada nessas entidades esportivas. Realça-se que há necessidade de investigar sabidamente organizações menores que não têm as mesmas quantidades de verbas que a organização esportiva pesquisada. Portanto, para futuros estudos, tem-se claramente a necessidade de um estudo pormenorizado com mais organizações esportivas atendendo às limitações deste estudo ou, ainda, organizações internacionais, para que o estudo fique mais robusto.

## REFERÊNCIAS

Anastasia, O. (2014). International Development Cooperation in the field of corporate social responsibility institutionalisation. *International Journal of Arts & Sciences*, 259-264.

Andrade, A., & Rosseti, J. P. (2004). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Atlas.

Andrade, J. C., & Silveira, O. P. (2015). The role of the private sector in global climate and energy governance. *Journal of Business Ethics*, 375-387.

Andrade, M. M. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Billings, P., & Cassimatis, A. E. (2013). Twenty-one years of the judicial review act 1991: Enhancing access to justice and promoting legal accountability? *University of Queensland Law Journal*, 65-101.

Burchell, J., & Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 154-170.

Burguer, S., & Goslin, A. (2005). Best practice governance principles in sports industry: an overview. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 1-13.

Castro, D. P. (2005). Ajustando o foco da contabilidade pública. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 69-83.

CLAD. (2000). La Responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana. *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Buenos Aires: Eudeba.

Claessens, S., Djankov, S., & Klingebiel, D. (2000). Stock Markets in Transition Economies. *World Bank Financial Sector Discussion Paper nº 5*. Washington D. C.: World Bank.

Confederação Brasileira de Rugbt – CBRu. (s.d.). *Quem Somos*. Acesso em 02 de fevereiro de 2016, disponível em CBRu – Confederação Brasileira de Rugby: <http://www.sharklion.com/proyectos/cbru/main/content.php?page=4>

Cordery, C. J., & Baskerville, R. F. (2011). Charity Transgressions, Trust and Accountability. *Voluntas*, 197-213.

Dainelli, F., Manetti, G., & Sibilio, B. (2013). Web-based accountability practices in non-profit organizations: The case of national museums. *Voluntas*, 649-665.

De Búrca, G., Keohane, R. O., & Sabel, C. (2014). Global experimentalist governance. *British Journal of Political Science*, 477-486.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.

Ewing, J., Ihlwan, M., & Khermouch, G. (2002). *The FIFA follies*. Acesso em 5 de abril de 2015, disponível em Bloomberg Business: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2002-06-02/the-fifa-follies>

Fawcett, S. E., Walker, M. A., Miller, J. W., Schwieterman, M. A., Hazen, B. T., & Overstreet, R. E. (2014). A trail guide to Publishing Sucess: tips on writing influential conceptual, qualitative, and survey research. *Journal of Business Logistics*, 1-16.

FIFA. (2010). *Regulations governing the application of the statutes standing orders of the congress*. (Genebra, Ed.) Acesso em 5 de abril de 2015, disponível em FIFA: [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/01/29/85/71/fifastatuten2010\\_e.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/01/29/85/71/fifastatuten2010_e.pdf)

Forck, M. (2011). Leading in accountability. *Professional Safety*, 50-51.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Mangement: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Fridman, S. (1999). Conflict of interest, accountability and corporate governance: the case of the IOC and SOCOG. *University of the New South Wales Law Journal*, 781-798.

Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 1408-1416.

Grant, R. W., & Keohane, R. O. (2005). Accountability and abuses of power in world politics. *American Political Science Review*, 29-43.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 315-327.

Harris, M. M. (1994). Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework. *Journal of Management*, 737-756.

Helpap, D. J. (2015). Explaining the use of recommended practices and guidelines: the case of public budgeting. *Public Administration Quarterly*, 259-294.

Hums, M. A., & Maclean, J. C. (2009). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathway.

IBGC. (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Acesso em 5 de abril de 2015, disponível em Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: <http://www.ibgc.org.br/codigomelhorespraticas.aspx>

Jennings, A. (2014). *Um Jogo Cada Vez Mais Sujo*. São Paulo: Panda Books.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mohamad, N., Rahman, H. A., Usman, I. M., & Tawil, N. M. (2015). Ethics education and training for construction professionals in malaysia. *Asian Social Science*, 55-64.
- Moloney, N. (2011). I. Reform or Revolution? The Financial Crisis, EU Financial Markets Law, and The European Securities and Markets Authority. *The International and Comparative Law Quarterly*, 521-533.
- Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-managed NGO accountability mechanisms. *Voluntas*, 109-125.
- O'Donnel, G. (1998). Accountability horizontal e as novas poliarquias. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 27-54.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harisson, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 403-445.
- Pielke, R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport Management Review*, 255-267.
- Rache, A., & Esser, D. E. (2006). From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, 251-267.
- Riordan, L. O., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Egagement: A new Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 121-145.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 25-41.
- Solomou, A. (2014). Comparing the impact of the interpretation of peace agreements by international courts and tribunals on legal accountability and legal certainty in post-conflict societies. *Leiden Journal of International Law*, 495-517.
- Sou do Esporte; Inspire Sport Business. (2015). *Prêmio Sou do Esporte / Inspire de Governança no Esporte – Análise das Confederações Esportivas do Brasil*.
- Steffek, J. (2010). Public accountability and the public sphere of international governance. *Ethics & International Affairs*, 45-67.
- Szabo, V., & Costa, B. K. (2013). *Stakeholders e Sustentabilidade: Um Estudo comparativo entre a Produção Científica Internacional e Nacional de 1998 a 2011*. Acesso em 01 de fevereiro de 2016, disponível em EnANPAD: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ESO1097.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1097.pdf)
- Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74-83.
- Thornton, J. B., & Thornton, E. (2013). Assessing state government financial transparency websites. *Reference Services Review*, 366-387.
- Vergara, S. C. (2005). *Método de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.