



AMMOSTRA



rating  
**integra**  
GOVERNANÇA NO ESPORTE

AMOCENTRA

# ÍNDICE

## PREFÁCIO

|  |    |
|--|----|
| Prefácio                                 | 07 |
| Apresentação                             | 09 |
| Por que <i>Integra</i> ?                 | 09 |
| Desenvolvimento do <i>Rating</i>         | 10 |
| Estrutura do questionário                | 11 |
| Como participar do <i>Rating Integra</i> | 13 |
| Plataforma <i>online</i>                 | 15 |
| O que fazer depois                       | 15 |

## GOVERNANÇA E GESTÃO

### CONSTITUIÇÃO DA ENTIDADE E ÓRGÃOS COLEGIADOS

|  |    |
|--|----|
| 1. Estatuto social                               | 16 |
| 2. Assembleia geral                              | 18 |
| 3. Decisão colegiada e conselho de administração | 20 |
| 4. Processo eleitoral                            | 22 |
| 5. Conselho fiscal                               | 24 |
| 6. Representação de atletas                      | 26 |

### GESTÃO ORGANIZACIONAL

|   |    |
|---|----|
| 7. Estrutura executiva e delegação de poderes e responsabilidades | 28 |
| 8. Código de conduta  | 30 |
| 9. Planejamento estratégico                                       | 32 |
| 10. Orçamento   | 34 |
| 11. Comitês de assessoramento                                     | 36 |

## CONTROLES INTERNOS, RISCOS E CONFORMIDADE

### MECANISMOS DE CONTROLE

|  |    |
|--|----|
| 12. Políticas, normas e controles internos       | 38 |
| 13. Sistema de integridade ( <i>compliance</i> ) | 40 |

### ACCOUNTABILITY

|   |    |
|---|----|
| 14. Gestão de contratos                               | 42 |
| 15. Gestão de fornecedores                            | 44 |
| 16. Prestação de contas para governo e patrocinadores | 46 |

### TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO

|  |    |
|--|----|
| 17. Comunicação das informações gerais da entidade | 48 |
| 18. Demonstrações financeiras                      | 50 |
| 19. Relatório anual da gestão                      | 52 |
| 20. Transparência nas regras de competições        | 54 |

## TRANSPARÊNCIA

|           |    |
|-----------|----|
| Glossário | 56 |
|-----------|----|

## GLOSSÁRIO

|              |    |
|--------------|----|
| Questionário | 59 |
|--------------|----|

## QUESTIONÁRIO

|            |     |
|------------|-----|
| Expediente | 106 |
|------------|-----|

## EXPEDIENTE

O avanço das questões associadas ao ambiente esportivo depende, em grande parte, da atuação responsável das organizações de administração e prática esportivas



## PREFÁCIO

O *Rating Integra*, inédito no mundo, é uma ação de incentivo à boa governança que reúne entidades esportivas, empresas, atletas e organizações da sociedade civil na construção de um padrão de governança, transparência e integridade de confederações, federações e clubes.

Trata-se do primeiro instrumento de governança voltado para instituições desportivas atuantes no Brasil, desenhado com sua participação e experiência. Constitui também uma ferramenta aos financiadores do esporte, que têm nele um parâmetro claro para avaliar e reconhecer o comprometimento das instituições patrocinadas com melhorias contínuas. Criado a partir da provocação de entidades esportivas e contando com o financiamento das empresas signatárias do Pacto pelo Esporte, visa avaliar a maturidade das entidades e instrumentalizá-las a fim de aprimorar os sistemas de governança e ampliar a transparência.

O avanço das questões associadas ao ambiente esportivo depende, em grande parte, da atuação responsável das organizações de administração e prática esportivas. As propostas apresentadas no rating exigirão, em alguma medida, mudanças culturais. Em um ambiente de tradição voluntária e menor profissionalização, alguns desafios serão travados às confederações, às federações e aos clubes, que terão de mostrar liderança e ação política para enfrentá-los.

O compromisso da alta liderança será comprovado não apenas pela participação ou adesão ao projeto, mas pelas transformações decorrentes de sua implementação. Desse modo, é fundamental que, além do posicionamento favorável ao estabeleci-

mento de uma cultura de integridade, as organizações demonstrem desejo de progredir por meio de esforços concretos.

Assim, o questionário de avaliação coloca-se como um mapa ideal das possibilidades de ação, baseado nos resultados obtidos com os processos de avaliação, e expõe boas práticas a replicar em todas as esferas do esporte brasileiro. Ou seja, a iniciativa é uma maneira de reconhecer quem quer se diferenciar positivamente.

O esporte tem uma força de mobilização social muito grande. Encanta e gera admiração em quem o acompanha ou pratica suas modalidades. O engajamento do setor esportivo no relevante tema da promoção da integridade e transparência, além de aproximar e torná-lo mais atraente ao cidadão comum, gera a força do exemplo, fundamental na formação do indivíduo e das gerações mais jovens, de modo a reverberar para além do setor e ser fonte da transformação tão necessária à sociedade. Com esse espírito, iniciamos o processo, contando com a adesão das entidades, das empresas e dos apreciadores do esporte, em vista de edificar uma nova realidade e dar mais força às organizações desportivas do Brasil.

**Atletas pelo Brasil**  
**Comitê Brasileiro de Clubes**  
**Comitê Olímpico do Brasil**  
**Comitê Paralímpico Brasileiro**  
**Instituto Ethos**

O *Rating Integra* é um vetor de mudança e indutor de boas práticas de governança, integridade e transparência às confederações esportivas, federações e clubes



## APRESENTAÇÃO

O *Rating Integra* é um vetor de mudança e indutor de boas práticas de governança, integridade e transparência às confederações esportivas, federações e clubes, o qual foi criado com o propósito de medir o grau de adaptação de determinada entidade esportiva às práticas esperadas por patrocinadores, atletas e sociedade. Além disso, oferece um *roadmap*, isto é, um roteiro que apresenta o modo que a integridade e transparência podem ser incorporados estrategicamente às estratégias do negócio.

O *Rating Integra* foi desenvolvido no âmbito do **Pacto pelo Esporte**<sup>1</sup>, acordo entre empresas patrocinadoras do esporte brasileiro com o objetivo de contribuir para a cultura e as práticas de governança, integridade e transparência do segmento, promovido por **Atletas pelo Brasil, Instituto Ethos, LIDE Esporte**, com o apoio do **Mattos Filho Advogados**.

Além das empresas do Pacto pelo Esporte, da Atletas pelo Brasil e do Instituto Ethos, são realizadores do *Rating Integra* o Comitê Brasileiro de Clubes, o Comitê Olímpico do Brasil (COB), e o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB)<sup>2</sup>.

O *Rating Integra* funciona como um **termômetro**. Todos os anos, no fim das rodadas de avaliação, será possível indicar o desempenho das entidades quanto aos níveis de adaptação às melhores práticas de governança, integridade e transparência. Também tem a finalidade de possibilitar o aumento da transparência e sustentabilidade, a redução das assimetrias de informação dos financiadores públicos, patrocinadores, dirigentes, empregados, atletas e apreciadores dos esportes.

<sup>1</sup> Para saber mais, acesse: [www.pactopelo esporte.org.br](http://www.pactopelo esporte.org.br).

<sup>2</sup> Ver mais na seção Desenvolvimento do rating.

AO ESTIMULAR MAIOR TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE, O RATING INTEGRA CRIA UM CICLO VIRTUOSO DE MELHORIA NO SETOR, O QUE PODE, CONSEQUENTEMENTE, IMPACTAR A PERFORMANCE ESPORTIVA. ALÉM DO MAIS, AS ENTIDADES ESPORTIVAS E OS PATROCINADORES DO ESPORTE TÊM OS SEGUINTE BENEÍCIOS:

### ENTIDADES ESPORTIVAS

- Aprimoramento das práticas de governança, integridade e transparência já existentes.
- Fomento da ética e da cultura de integridade, prevenção e combate à corrupção no setor.
- Orientação a respeito do que é esperado por patrocinadores e financiadores.
- Reconhecimento público e visibilidade às boas práticas, facilitando, inclusive, o acesso das entidades esportivas a investimentos.

### PATROCINADORES DO ESPORTE

- Parametrização da informação, o que facilita as decisões de investimentos.
- Gerenciamento de riscos na relação com as entidades esportivas financiadas.
- Possibilidade de monitoramento dos investimentos.
- Maior segurança na aplicação dos recursos, de maneira que atinjam as finalidades previstas e sejam capazes de contribuir para o rendimento esportivo.

### POR QUE INTEGRA?

A escolha do nome "Integra" está relacionada à principal característica dessa iniciativa: ser uma ferramenta construída por diferentes setores da indústria esportiva, integrados para desenvolver positivamente o ambiente de negócios. Além da conotação de congregar, *integra* contém, na própria palavra, "I" de integridade, "T" de transparência e "G" de governança, eixos centrais da avaliação.



## DESENVOLVIMENTO DO RATING

O *Rating Integra* teve origem na confluência de dois movimentos: por um lado, empresas patrocinadoras e sociedade civil se articularam a fim de criar um acordo setorial em busca do aprimoramento da integridade, governança e transparência na relação com as entidades patrocinadas, o **Pacto pelo Esporte**; por outro, o **Grupo de Contribuição ao Esporte**, formado por COB, CPB, Confederação Brasileira de Desportos da Neve (CBDN), Confederação Brasileira de Judô (CBJ) e Confederação Brasileira de Rugby (CBRu), reunia-se com o mesmo propósito, de lançar uma certificação de governança no esporte, cujo alvo também são as entidades esportivas.

Com o lançamento do Pacto pelo Esporte, viu-se uma grande oportunidade de unir tais esforços, favorecendo a manifestação, de modo claro e transparente, das expectativas de patrocinadores e patrocinados, o que potencializa a obtenção de resultados e o alcance das metas. Acordado o modelo de construção participativa, *multistakeholder*, o Instituto Ethos teve a incumbência de desenhar e coordenar o processo. Assim, propôs o estabelecimento de um comitê gestor composto de representantes das instituições desportivas, das empresas e/ou dos atletas, além de especialistas nas áreas jurídica, de governança e de *compliance*.

Após a implantação do comitê gestor e definição dos modelos de adesão ao *rating*, a EY foi contratada para uma consultoria

técnica. O processo de desenvolvimento do *Rating* contou ainda com outros dois comitês; o grupo de trabalho formado pelos representantes do Grupo de Contribuição ao Esporte, e o Comitê Técnico, integrado por membros independentes e o Instituto Ethos.

Em todo o desenvolvimento do *rating*, o comitê gestor se reuniu para validar as estratégias e o plano de trabalho, o qual culminou com o lançamento do questionário de avaliação e manual. O conteúdo apresentado no questionário passou por uma aplicação-piloto, conduzida pela EY. Por meio dessa ação, foi possível avaliar as redundâncias e delimitar mais claramente as questões que, de fato, poderiam diferenciar o desempenho das entidades.

Além do piloto, um outro trabalho de ajustes finos foram feitos para as entidades de prática esportiva, sob a liderança do Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), em parceria com a Atletas pelo Brasil e o Instituto Ethos.

Paralelamente ao desenvolvimento do conteúdo, o Instituto Ethos estruturava o processo de acreditação dos verificadores com a intenção de preparar profissionais para a fase de verificação<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ver seção *Como participar do Rating Integra*.

## ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O *Rating Integra* parte do pressuposto de que **princípios e práticas de governança se aplicam a qualquer tipo de organização**, inclusive a entidades esportivas, sejam elas associações (pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos) ou sociedades empresariais.

Há, nos dias de hoje, uma série de referências internacionais sobre governança no setor esportivo, todas muito comuns; entre elas estão os Princípios de Boa Governança da União Europeia.

O *Rating Integra* traz, nesta primeira edição, os aspectos necessários para a estruturação de um bom sistema de governança. Com eles, sua entidade conseguirá identificar o que já pratica e definir os planos de ação perante as oportunidades de melhorias. A metodologia desta ferramenta visa apontar o que pode ser feito, respeitando as características individuais de cada entidade e sempre dando espaço para a criatividade e inovação.

### BOA GOVERNANÇA ESPORTIVA

Estrutura e cultura nas quais um organismo esportivo define políticas e objetivos estratégicos, envolve-se com as partes interessadas, monitora o desempenho, avalia e gerencia os riscos, e relata suas atividades e seu progresso aos constituintes, inclusive, as regulamentações e políticas esportivas efetivas, sustentáveis e proporcionais.

### DIMENSÕES E TEMAS DO RATING INTEGRA

O questionário está organizado em três dimensões: Governança e gestão, Controles internos, riscos e conformidade e Transparência. A partir delas, desdobram-se cinco temas.

#### GOVERNANÇA E GESTÃO

É o "guarda-chuva" de todos os critérios do questionário. Dirigentes e executivos podem (e devem) zelar pela sustentação e longevidade da entidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações, e dando tratamento igualitário às partes interessadas.  
Temas: Constituição da entidade e Órgãos colegiados; gestão organizacional

#### CONTROLES INTERNOS, RISCOS E CONFORMIDADE

Dirigentes e executivos assumem integralmente a responsabilidade de sua atuação e as consequências de seus atos e omissões. Para ter mais compreensão dos riscos, avaliam e implementam meios de controle para mitigar riscos e potencializar oportunidades.  
Temas: Mecanismos de controle; *Accountability*

#### TRANSPARÊNCIA

Refere-se ao desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações relevantes, e não somente as obrigatórias por lei.  
Tema: Transparência e comunicação

A partir dos temas são organizados os **indicadores**. Nesta edição, são 20. Cada **indicador** é composto de questões binárias (perguntas de “sim” ou “não”), apresentadas em uma sequência lógica e baseadas em estágios, o que pressupõe uma escala de evolução. Isso quer dizer que, no primeiro estágio, a entidade se deparará com questões normativas, de conformidade legal. Já no segundo, serão indicadas práticas de ordem pontual, enquanto o terceiro trata das ações já formalizadas em políticas e procedimentos internos e o quarto mapeia tudo aquilo que foi aprendido, com vista à melhoria contínua. No quinto, dispõem-se ações de vanguarda e, como premissa, o acúmulo de *know-how* e desenvolvimento da capacidade de liderança.

### ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS

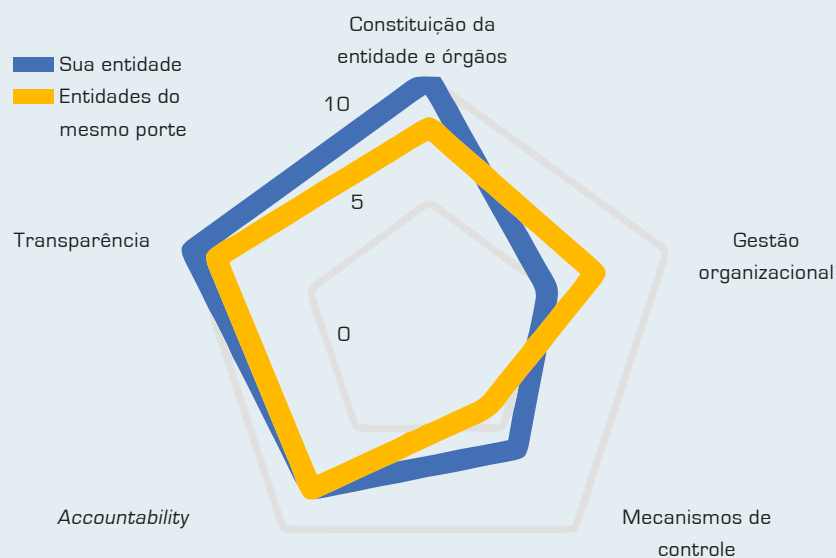


### COMO É CALCULADO O INDICADOR

As respostas ao questionário [de “sim” ou “não”, no que diz respeito a uma determinada ação] geram um valor mensurável e comparável, que auxilia a compreensão de como a entidade aderiu a princípios de governança.

Sua entidade receberá os dados sobre desempenho com base nos 20 indicadores e respectivos temas e dimensões. Essa é uma informação confidencial. Além disso, você terá acesso ao desempenho médio de outras entidades participantes, assim como o desempenho médio por porte, como ilustra o gráfico adiante.

### DESEMPENHO POR TEMA



## COMO PARTICIPAR DO RATING INTEGRA

É possível participar de duas formas:

### AUTOAVALIAÇÃO



#### AUTOAVALIAÇÃO

A entidade faz a autoavaliação com base no questionário, inserindo suas respostas na plataforma *online*.



#### AUTORIZAÇÃO PARA O USO DOS DADOS

Preenchido o questionário e liberada as respostas, a entidade tem acesso ao relatório individual.



#### ACESSO AO RELATÓRIO INDIVIDUAL

No relatório individual, além de medir a performance, a organização pode verificar o desempenho médio das outras entidades que, até aquele momento, autorizaram o uso de seus dados para os comparativos.



#### INSCRIÇÃO NO RATING

Nesse momento, avalia-se a participação no ciclo do rating. Aceitando participar, a entidade manifesta seu interesse ao Instituto Ethos.

### RATING



#### PREPARAÇÃO

No processo do rating, a entidade terá de apresentar documentos (evidências) que comprovem as práticas indicadas e receber a visita de um verificador credenciado. Todas as instruções para a visita de verificação serão enviadas previamente.



#### VERIFICAÇÃO

Além da análise da documentação, a verificação contempla vistorias e entrevistas com pessoas-chave. Com a verificação realizada, o verificador prepara um relatório a ser enviado para a entidade, que poderá fazer contestações se julgar necessário.



#### AValiação FINAL

Depois de resolvidas as eventuais divergências da avaliação, chega-se ao resultado final, que é submetido para receber o parecer do comitê gestor. A fim de evitar conflitos de interesses, os membros do comitê gestor com qualquer vínculo às entidades avaliadas serão impedidos de influenciar a tomada de decisão.



#### DIVULGAÇÃO E SIGILO

Alcançando o desempenho mínimo, o que equivale ao nível C, a entidade terá seu nome e grau divulgados. Caso não se alcance o nível mínimo, o desempenho e nome da entidade não serão divulgados.