

COMITÊ OLÍMPICO DO  
**BRASIL**



# A BOA GOVERNANÇA NO ESPORTE

# MENSAGEM DO PRESIDENTE

Quando se fala em boa governança, não há que se medir esforços. Uma gestão eficiente traz bons resultados, motivação, confiança; melhora o ambiente de trabalho; inspira colaboradores, parceiros, patrocinadores. Por isso, a busca por melhorias na gestão deve ser contínua, constante. É o que nós, do Comitê Olímpico do Brasil (COB), procuramos fazer todos os dias, baseados em nossos conceitos de austeridade, meritocracia e transparência.

O primeiro passo que demos foi em relação ao estatuto. Mudanças significativas foram feitas, tornando o COB uma entidade mais moderna e mais democrática. Antes com direito a apenas um voto, hoje os atletas têm 12 votos na Assembleia Geral. A eleição para Presidente e Vice-presidente do COB se tornou mais acessível: qualquer cidadão pode se candidatar aos cargos. Conselhos de Administração e de Ética foram criados e hoje temos um Líder de Conformidade. Lançamos nossa política de prevenção e enfrentamento ao assédio e ao abuso, moral e sexual, bem como o Programa de Educação e de Prevenção ao Doping.

A decorative graphic on the left side of the page, featuring a vertical blue bar and a horizontal green bar at the top, with a curved transition between them. The text is positioned to the right of this graphic.

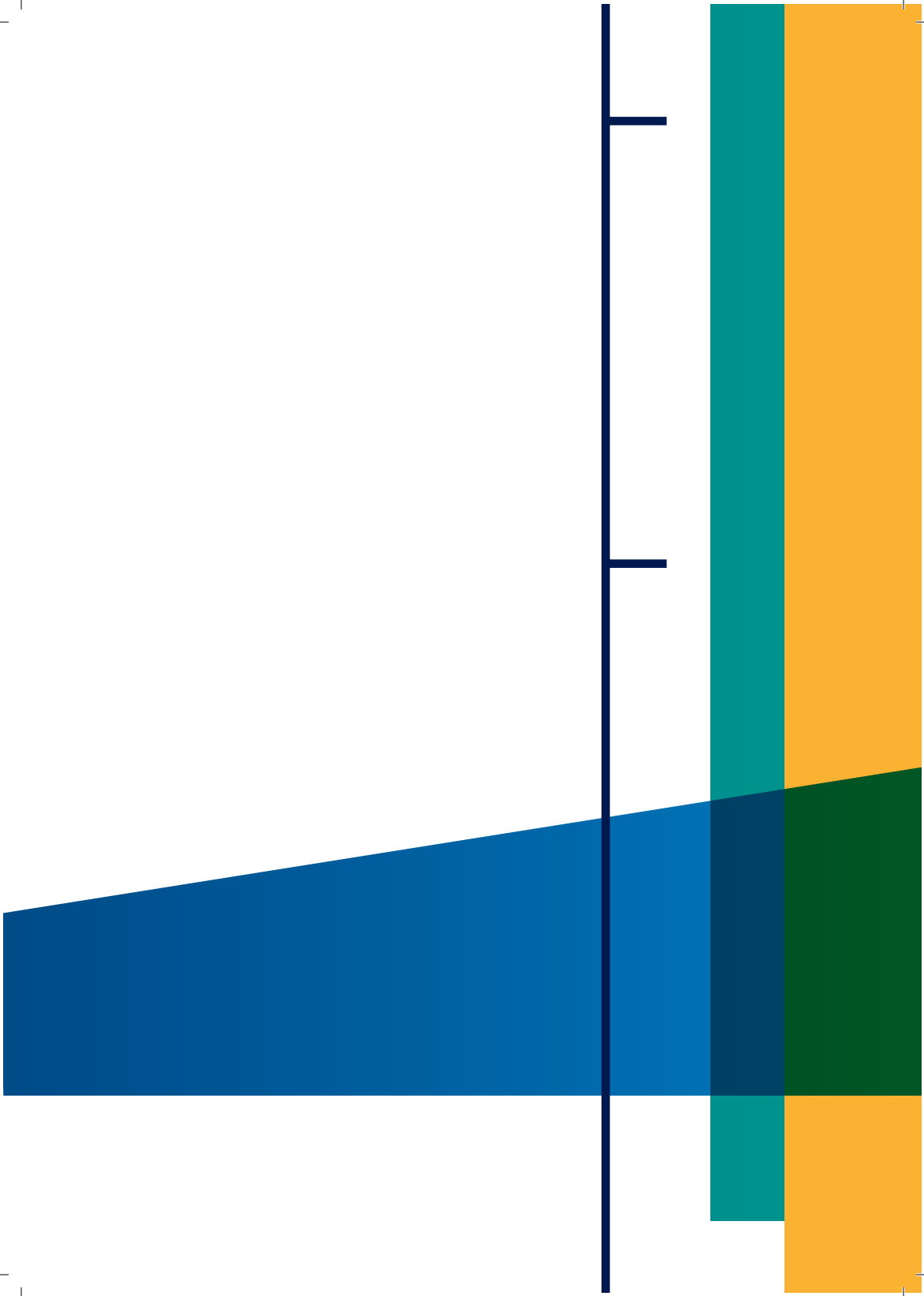
Iniciar esse processo de reestruturação foi muito importante, fundamental eu diria. Mas uma boa governança se faz no dia a dia. Hoje, temos nosso programa de Gestão, Ética e Transparência, o GET, consolidado. O GET é voltado para as Confederações Brasileiras Dirigentes de Esportes Olímpicos, pois queremos que tanto o COB quanto nossas entidades filiadas aprimorem suas gestões. Isso se reflete em recursos mais bem aplicados, consequentemente em um desempenho melhor dos atletas.

Portanto, convidamos todos a consultarem essa cartilha, que contém importantes orientações sobre a implementação de ótimas práticas da boa governança – requisito essencial para o avanço do esporte olímpico no país.

Saudações Olímpicas,

**Paulo Wanderley**

*Presidente do Comitê Olímpico do Brasil*



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 10

CONSELHO FISCAL 20

COMISSÃO DE ATLETAS 28

PALAVRA FINAL 36

# APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos, a busca por uma melhor governança tem conquistado cada vez mais espaço nas organizações. Trata-se de um conjunto de regras e boas práticas que regulam a administração de instituições públicas, privadas e do Terceiro Setor. Recentemente, a busca por uma melhor governança passou a ser também cobiçada por entidades e associações esportivas, que desejam se renovar por meio da gestão eficiente e da promoção de condutas adequadas.

Seu aperfeiçoamento traz mais segurança a todos os envolvidos, reduzindo comportamentos indesejados e não virtuosos. A boa governança deve respeitar os seguintes princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.



A transparência se efetiva por meio da disponibilização de informações, sejam elas positivas ou negativas, que envolvam os interesses dos *stakeholders*. Isto quer dizer que uma organização esportiva deve tornar públicas as informações relativas à entidade, sobretudo as administrativas, garantindo a isonomia daqueles que estão com ela comprometidos. Dessa maneira, adquire-se credibilidade junto às partes interessadas, aumentando as chances de um trabalho bem executado e duradouro. A equidade, por sua vez, prevê um tratamento justo às diferentes partes interessadas de uma organização. Já a prestação de contas implica que todos os agentes eleitos devem prestar contas da maneira como exercem os seus mandatos, a fim de garantir que os interesses de quem os elegeu estejam sendo atendidos dentro de parâmetros éticos. E, finalmente, a responsabilidade exige que os agentes que compõem a instituição devem incorporar sempre a ética em todas as suas decisões.



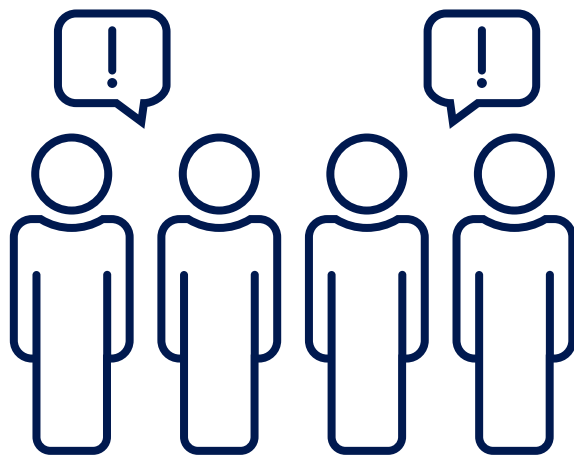
Em dezembro de 2017, o Comitê Olímpico do Brasil (COB) deu um passo importante nessa direção. A entidade aprovou uma revisão significativa em seu estatuto, voltada à modernização das práticas de governança. Com isso, os atletas conquistaram maior participação nos processos decisórios, inclusive no processo eleitoral; o Conselho Fiscal foi desvinculado da chapa do presidente; e foram criados um Conselho de Administração e um Conselho de Ética, sendo este último assessorado tecnicamente por um Líder de Conformidade.

Com base nessa nova orientação, esta cartilha tem como objetivo fornecer informações que contribuam para a melhoria do processo de governança nas organizações esportivas, tornando-as melhor administradas, o que certamente aumenta sua capacidade de atrair novos investimentos, bem como gera respeito e credibilidade tanto no meio esportivo como na sociedade em geral.

## **DIFERENÇA ENTRE REGRA E BOA PRÁTICA**

A regra é uma prescrição que descreve e determina legalmente, por meio de estatutos e regulamentos, o que pode ou não pode ser feito por uma organização. Já a boa prática é ação ou atividade implantada que apresenta resultado satisfatório e eficaz em uma instituição, mas que ainda não se tornou uma regra.

# CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



## O QUE É?

O Conselho de Administração (CA) é um órgão colegiado, composto por membros de mesma dignidade e igual poder de voto, cuja responsabilidade é supervisionar e auxiliar no direcionamento estratégico de uma organização. Sua orientação deve levar em consideração a confluência de interesses dos stakeholders, a saber, patrocinadores, atletas, colaboradores e etc. Sua atuação precisa ser isenta e independente. Além disso, ele se compromete a evitar conflitos de interesse, de modo a zelar pelo bom desempenho no exercício dos cargos, e possuir um amplo horizonte, mirando planos que garantam um futuro promissor para a entidade.



Um dos principais desafios enfrentados pelo Conselho de Administração é compreender seus limites de atuação, não devendo manter-se muito próximo aos presidentes e à direção executiva, a ponto de interferir em assuntos que não são de sua competência, nem tão distantes que o impossibilite de fazer a devida supervisão da gestão da organização.

Nesse sentido, cabe alertar que um conselho excessivamente preocupado com a supervisão corre o risco de afastar-se de outra de suas atribuições vitais: a estratégia. Mais uma vez, é necessário ter domínio das funções, ajustando as posturas reativa e propositiva.

## ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda organização encontra-se em determinado ponto e quer chegar a um destino. **Estratégia** é a arte de desenhar um futuro e o caminho a ser percorrido para atingi-lo. Acompanhar a criação e a definição desta estratégia é uma das principais, senão a principal atribuição do Conselho de Administração. A maneira mais prática de fazer isso é através de um planejamento estratégico. Abaixo duas dicas básicas:

**1. Acompanhar a elaboração do planejamento estratégico:** cabe à direção executiva elaborar um planejamento estratégico para a organização e discuti-lo com o Conselho de Administração. Recomenda-se que o CA contribua para aperfeiçoar e enriquecer com suas sugestões este planejamento. A direção executiva, por lidar com a gestão cotidiana da organização, está apta a definir a estratégia, cabendo ao CA um papel consultivo na elaboração e, posteriormente, na supervisão da execução do planejamento feito.

**2. Supervisionar a execução do planejamento estratégico:** uma vez definido o planejamento estratégico, em todas as reuniões do Conselho de Administração devem constar na pauta três perguntas básicas: a execução do planejamento estratégico está seguindo a direção correta? Em que fase da execução do planejamento estratégico a organização está? O esforço dispendido pela organização está alinhado à estratégia pactuada? Desta maneira o CA será capaz de acompanhar e de atualizar, se necessário, o planejamento traçado.



## COMO FUNCIONA?

Para que o Conselho de Administração funcione de uma maneira excelente, será fundamental que se comprometa com as boas práticas sugeridas abaixo, que, se seguidas, certamente farão o conselho ganhar a “medalha de ouro” em governança.

1. Todos os membros do Conselho de Administração devem ser eleitos por assembleia, garantindo representatividade e legitimidade.

*Tal medida evita indicações, garantindo que todos os membros, de fato, tenham legitimidade, pois foram escolhidos por uma assembleia.*

2. A diversidade é indispensável para a formação de um quadro de conselheiros gabaritado, ajudando a promover um modelo mais igualitário e inclusivo.

*Recomenda-se a diversidade de gênero, étnica, etária, social e de expertise, entre outras.*





**3.** Os limites de atuação da direção executiva e do CA devem estar claramente definidos no estatuto da entidade. Este alinhamento é fundamental para que uma relação harmoniosa entre esses dois órgãos se estabeleça.

*O CA deve estar atento para não interferir nos assuntos próprios da direção executiva, mantendo-se no seu papel de supervisor, pois, passando desta linha, corre o risco de atuar indevidamente naquilo que é próprio da gestão da organização esportiva.*

**4.** O colegiado deve contar também com a presença de conselheiros independentes, que não possuam vínculos pessoais e profissionais com figuras notáveis da organização esportiva.

*O membro independente apresenta um grau maior de isenção exatamente por não ter vínculos que possam influenciar negativamente seu voto nos processos decisórios. Sua importância estratégica está justamente na sua independência, o que não faz dele um membro superior aos seus pares.*

## O QUE É UM MEMBRO INDEPENDENTE?

Considera-se independente aquele que não mantém, ou que não manteve, qualquer vínculo econômico ou jurídico com entidades do Sistema Nacional do Desporto, nem com seus parentes, afins ou consanguíneos, até o segundo grau, nos últimos 2 (dois) anos.

Importante frisar que o COB adota e sugere a definição acima de membro independente, entendendo, porém, que as Confederações possam ter outros elementos além dos citados para qualificar a independência de um determinado conselheiro.



**5.** As reuniões do conselho devem ocorrer periodicamente, atestando uma atuação séria e comprometida dentro da entidade. Recomenda-se, no mínimo, 4 (quatro) encontros anuais.

*Somente a regularidade de reuniões assegura que os membros exerçam suas funções adequadamente.*

**6.** Construir uma pauta conjunta para as reuniões, cuja agenda anual deve ser divulgada antecipadamente. Assim, todos os membros podem sugerir temas até a data estipulada.

*Tal medida é essencial para que os assuntos a serem discutidos no CA não sejam pautados por uma única pessoa.*

**7.** Registrar as reuniões em atas com qualidade e precisão, descrevendo objetivamente as decisões tomadas. As atas devem estar disponíveis no site, acessíveis não apenas para todos os componentes da organização esportiva, mas para toda a sociedade.

*As reuniões podem ser registradas em áudio e vídeo, mas a existência de uma ata é indispensável. Sua publicação, que deve ocorrer em um prazo máximo de 30 (trinta) dias, traz credibilidade e transparência à entidade.*

**8.** Assiduidade e pontualidade nas reuniões, ratificando o comprometimento e o engajamento dos membros com o conselho.

*Comparecer aos encontros mostra compromisso com aqueles que confiaram em você e o ajudaram a se eleger. Ressalte-se que, com os atuais recursos tecnológicos, os conselhos devem considerar que suas reuniões possam ser virtuais, facilitando assim a presença remota dos conselheiros.*



**9.** Estudar com antecedência a pauta da reunião, possibilitando maior reflexão e compreensão dos temas a serem abordados.

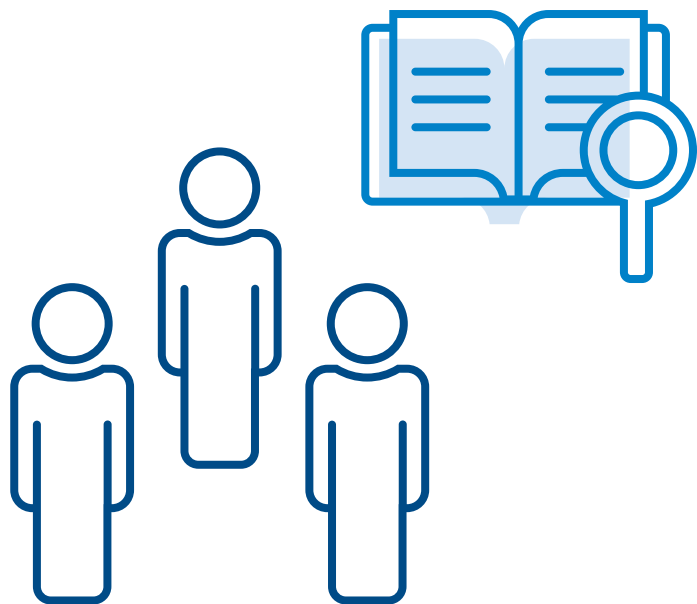
*Isso traz um impacto considerável na qualidade do voto. Lembre-se: votar é um privilégio e uma enorme responsabilidade.*

**10.** Agir eticamente com os colegas, manifestando-se de forma cordial durante as discussões. Esforçar-se ao máximo em prol do que é melhor para a instituição.

*Quando for voto vencido, tome como sua a decisão do Conselho de Administração. Jamais trabalhe contra a resolução.*



# CONSELHO FISCAL



## O QUE É?

O Conselho Fiscal (CF) é um órgão fiscalizador independente do Conselho de Administração e da direção executiva que tem como principais objetivos supervisionar a organização, nos seus aspectos contábeis e financeiros, e verificar o cumprimento de normas legalmente estabelecidas, contribuindo assim para o seu melhor funcionamento.

Sua força reside no grau de independência, o que significa que nenhum dos integrantes do Conselho Fiscal deve ocupar cargos diretivos na instituição. Para garantir o monitoramento eficiente dos processos e uma atuação idônea, o órgão deve ser composto por pessoas íntegras e com experiência em finanças e contabilidade. Tais atributos são fundamentais para assegurar a saúde financeira da entidade.

Para o acompanhamento adequado de questões administrativas, os membros do Conselho Fiscal devem ainda conhecer as propostas orçamentárias da organização; ter acesso a documentos e relatórios financeiros; e analisar uma série de contratos, como aqueles firmados com fornecedores. Dessa forma, os conselheiros poderão exprimir suas opiniões, inclusive por escrito, levando adiante possíveis denúncias recebidas e, principalmente, fiscalizar as contas da entidade.

## QUATRO DICAS PARA QUE O CONSELHO FISCAL FAÇA MUITO BEM O SEU PAPEL

**1.** Exercer com excelência a sua função de órgão fiscalizador, pois assim fazendo traz um enorme ganho secundário à organização, que é liberar o Conselho de Administração para desempenhar mais o papel de guardião da estratégia da entidade. A devida fiscalização sendo bem-feita, o CA pode se preocupar menos com controle e mais com estratégia.

**2.** Emitir pareceres claros, concisos e fundamentados. A principal atribuição, e por consequência o principal benefício, que o CF entrega para a organização é dar pareceres sobre o estado financeiro e contábil. O CF emite pareceres e não apenas publica relatórios. A área financeira e contábil da organização já apresenta seus relatórios, e o CF vai além, emitindo um diagnóstico. Um parecer é um juízo, um posicionamento que atesta o estado de algo. Portanto, quanto mais frequentes, claros, concisos, fundamentados forem os pareceres do CF, muito mais toda a organização vai se beneficiar.

3. Buscar meios práticos de tornar seus pareceres sempre acessíveis a todos os membros das organizações esportivas que têm o direito a esta informação. O arquivamento, o ordenamento e a acessibilidade dos pareceres são de fundamental importância para que o CF exerça bem o seu papel. Hoje, com os meios digitais, este acesso pode e deve ser cada vez mais democratizado e transparente.

4. O CF nunca deve ceder à tentação de discutir assuntos próprios da gestão e operação da organização esportiva. Seu papel é de fiscalizar e ser uma fonte confiável que, por seus pareceres, dá segurança de que a organização esportiva está financeira e contabilmente em ordem. Fazer isso já é uma enorme contribuição, passar daí é chocar-se ou sobrepor-se a outras áreas já existentes.



## COMO FUNCIONA?

Abaixo estão listadas dez boas práticas, que, ao serem seguidas, trarão um grau notório de excelência ao funcionamento do Conselho Fiscal, fazendo-o digno de ocupar o primeiro lugar no pódio da boa governança. Implementá-las é a certeza de pavimentar o caminho para uma conquista grandiosa.

1. Todos os membros devem ser eleitos por assembleia. A alternância de poder deve sempre ser um princípio orientador nas escolhas dos membros do CF. Assim, sugere-se que novas pessoas possam exercer novos mandatos, o que cria uma boa e saudável renovação nas eleições.

*A eleição em assembleia confere independência ao Conselho Fiscal e evita outras formas de indicações, garantindo a legitimidade dos membros. Já a alternância garante uma saudável oxigenação, posto que a eleição de novas pessoas para novos mandatos injeta, por assim dizer, sangue novo no CF, o que garantirá sempre sua boa atuação.*



**2.** As eleições no CF e para a formação da nova presidência e vice-presidência da organização esportiva devem se dar em processos distintos, impedindo possíveis vínculos em desacordo com padrões éticos.

*Recomenda-se que os processos eleitorais ocorram em anos diferentes, preservando a independência do Conselho Fiscal.*

**3.** Os membros do Conselho Fiscal devem possuir competências em contabilidade e finanças.

*Além de estar preparado para ocupar o cargo, sugere-se a realização de cursos para complementar a formação.*

**4.** As reuniões do CF devem ocorrer periodicamente, atestando uma atuação séria e comprometida na entidade. Recomenda-se, no mínimo, quatro encontros anuais, com registro formal de atas e sendo as mesmas disponibilizadas nos sites das organizações.

*Na primeira reunião, os conselheiros podem estipular um calendário para todo o mandato, a partir de suas necessidades de atuação.*

**5.** Adotar recursos virtuais, de modo a auxiliar no exercício das atividades de fiscalização.

*Abre-se, por exemplo, a possibilidade de organizar reuniões remotas, caso seja inviável reuni-los em um mesmo local.*

**6.** Acompanhar trimestralmente o desempenho financeiro da organização, por meio de demonstrações contábeis e relatórios de gestão.

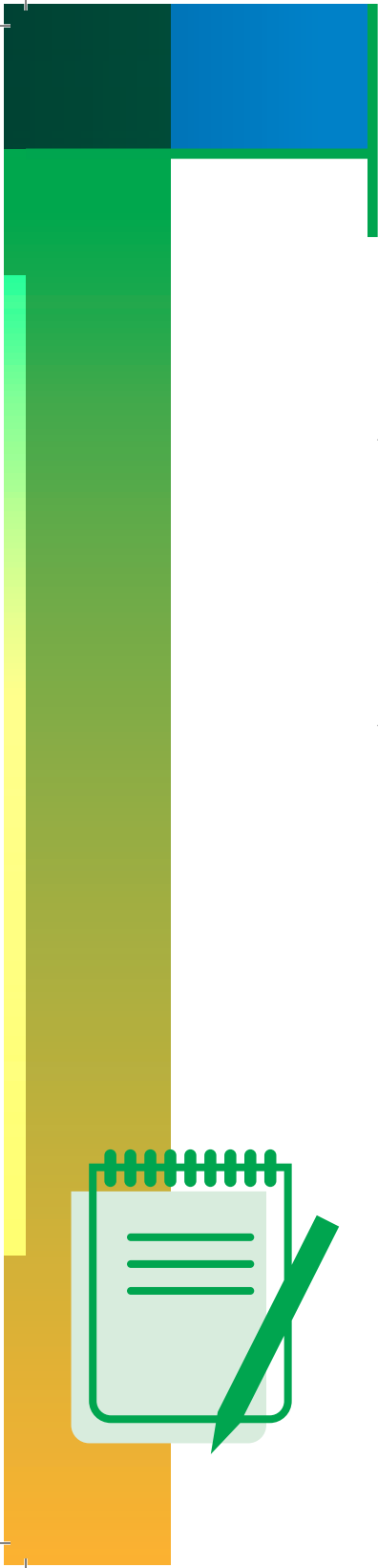
*Os focos principais dessa análise devem ser as questões patrimoniais e a relação investimento/endividamento da entidade.*

**7.** O Conselho Fiscal pode exercer o direito de convocar assembleias gerais para a emissão de pareceres, caso julgue necessário.

*Esse mecanismo deve estar assegurado pelo estatuto da organização.*

**8.** Quando preciso, o CF pode se utilizar dos recursos orçamentários disponíveis para contratar uma auditoria independente.

*Tais mecanismos também deverão estar garantidos pelo estatuto.*



**9.** Nenhum de seus membros deve ter relações ou vínculos que comprometam sua isenção com qualquer instância do órgão que fiscaliza.

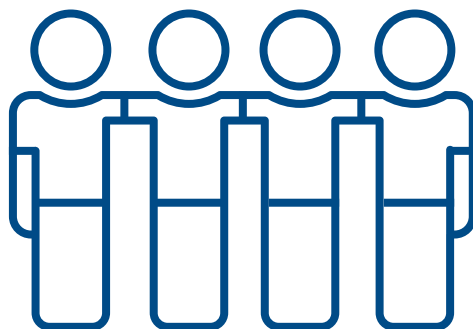
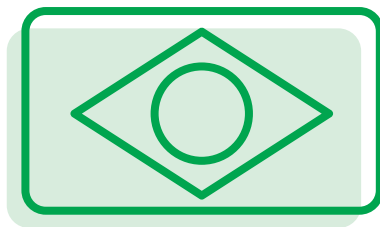
*A adoção dessa medida evita possíveis conflitos de interesse.*

**10.** Manter boa relação com o Conselho de Administração, mas estar ciente de suas obrigações, isto é, dedicar-se ao controle fiscal da organização.

*Ao desenvolver um trabalho voltado à fiscalização, o Conselho Fiscal deixa o Conselho de Administração livre para elaborar as estratégias.*



# COMISSÃO DE ATLETAS





## O QUE É?



A Comissão de Atletas (CAAt) é um órgão consultivo formado por atletas, em atividade ou não, que tem como objetivo principal representá-los junto às organizações esportivas, reforçando sua participação em processos decisórios, estreitando relações com entidades e contribuindo para o seu aprimoramento .

A existência da CAAt é uma clara demonstração de compromisso com a boa governança. Esta comissão deve estar motivada pelo desejo de apoiar o desenvolvimento de atletas. Além disso, ela defende os interesses de atletas do passado, presente e futuro, isto é, aqueles que encerraram suas atividades como atleta, os que ainda estão na ativa e os que iniciam suas trajetórias.

Por ser um canal de comunicação entre atletas e dirigentes, o órgão deve buscar melhores condições para os esportistas, tomando conhecimento de questões que lhe dizem respeito, avaliando continuamente ações já estabelecidas, reivindicando seus direitos e propondo ideias que visem ao desenvolvimento esportivo.

Outra atribuição indispensável à Comissão de Atletas é a promoção de um esporte limpo, que não apresente casos de doping, manipulações de resultados ou qualquer tipo de irregularidades. É obrigação do esportista lutar para que toda competição ocorra em igualdade de condições.



## PRINCIPAIS LINHAS DE ATUAÇÃO DA COMISSÃO DE ATLETAS (CAAt)

Quanto mais atuante for uma Comissão de Atletas tanto mais benefícios trará para todos e todas que representa. Quanto mais propositiva for a comissão, melhor desempenha seu papel. Não pode se permitir ser apenas uma caixa de ressonância de reclamações, mas deve assumir postura muito mais propositiva que reativa. Para isto acontecer a CAAt deve se tornar um grande celeiro de reflexão e ideias.

Uma maneira prática para isso acontecer é que a Comissão de Atletas tenha no seu escopo de discussão e atuação três grandes temas, a saber:

### **Tema 1: Quais as melhorias que a CAAt pode propor para aprimoramento dos regulamentos das modalidades esportivas que representa?**

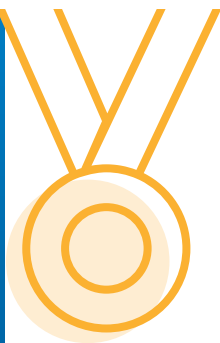
Tomando como base valores éticos tais quais honestidade, respeito, igualdade, equidade, como os regulamentos poderiam refletir melhor esses valores? Existe algum regulamento injusto? O que no regulamento pode ser melhorado a fim de que a competição flua de uma melhor maneira?

**Tema 2: A CAAt deve ser uma referência do fair play. Como a CAAt pode atuar na prática por um jogo mais justo?**

- Quais são as ações práticas que a CAAt deve fazer para ajudar na busca pela integridade no esporte?
- Como ajudar mais intensamente atletas e todo o seu entorno – treinadores, gestores etc. – a criarem uma cultura antidoping?
- Como combater as práticas de assédio moral e de assédio e abuso sexual, que, por acontecerem nos bastidores, afetam o rendimento e a vida psíquica dos atletas?
- Quais seriam as formas de aumentar a equidade de gênero? E o enfrentamento à manipulação do resultado esportivo?

**Tema 3: Que ações a CAAt precisa estabelecer para dar suporte aos atletas?** Que tipo de iniciativas pode propor para apoiar o desenvolvimento intelectual e socioemocional dos atletas? Como ajudar os atletas na transição de suas carreiras quando deixam de competir?





## COMO FUNCIONA?

A conquista de uma medalha olímpica é fruto, dentre outros fatores, da busca pela excelência. Tomados deste espírito olímpico, abaixo listamos dez boas práticas que, ao serem implantadas, certamente levarão a Comissão de Atletas a um grau tão excelente de funcionamento que a vitória será certa. Práticas campeãs produzindo uma comissão campeã!

1. Ter composição plural, contemplando diferenças de gênero, raça e idade, além de histórico de resultados variados e modalidades esportivas.

*Tanto os atletas com os melhores resultados e que tenham alcançado notoriedade como aqueles e aquelas que não alcançaram um patamar de maior evidência são importantes, necessários e fundamentais para a formação desta comissão. Quanto mais plural ela for, melhor desempenhará seu papel.*

2. Nenhum de seus membros deve ter relações ou vínculos que comprometam sua isenção com qualquer instância esportiva.

*A existência de vínculos e relacionamentos é natural e saudável, o que devemos sempre ter como balizador é agir, votar, lutar em busca de decisões que promovam o bem comum e não somente o grupo que representamos.*

**3.** Criar, publicar e funcionar a partir de um regimento interno alinhado às melhores práticas de funcionamento das comissões representativas dentro das organizações.

*A Comissão de Atletas deve seguir normas já estabelecidas por outros conselhos, como o de Administração, o Fiscal e o de Ética.*

**4.** Defender e lutar por interesses que possam beneficiar a todos os atletas.

*Os membros da CAAt não devem advogar em causa própria, priorizando sempre as decisões que protejam e favoreçam o coletivo.*

**5.** As reuniões da CAAt devem ser realizadas, no mínimo, quatro vezes por ano, atestando uma atuação séria e comprometida no interior da entidade.

*Um planejamento público anual de reuniões, com pautas definidas, ajuda a incorporar propostas que visem à melhora da entidade.*

**6.** Seus integrantes devem assumir um papel propositivo, buscando soluções concretas para os problemas existentes ou inovações necessárias ao seu funcionamento.



*A Comissão de Atletas não deve ser apenas um espaço de críticas e reclamações.*

**7.** A CAAt deve assumir um papel pedagógico, conscientizando os atletas de sua importância para o aperfeiçoamento da organização esportiva.

*O atleta deve tomar consciência de que competir é apenas uma parte de seu trabalho.*

**8.** A participação ativa dos atletas no processo decisório de instituições amplia a credibilidade no esporte.

*Não há melhor embaixador para a comunidade esportiva e a sociedade em geral do que um atleta íntegro e engajado com suas organizações esportivas.*

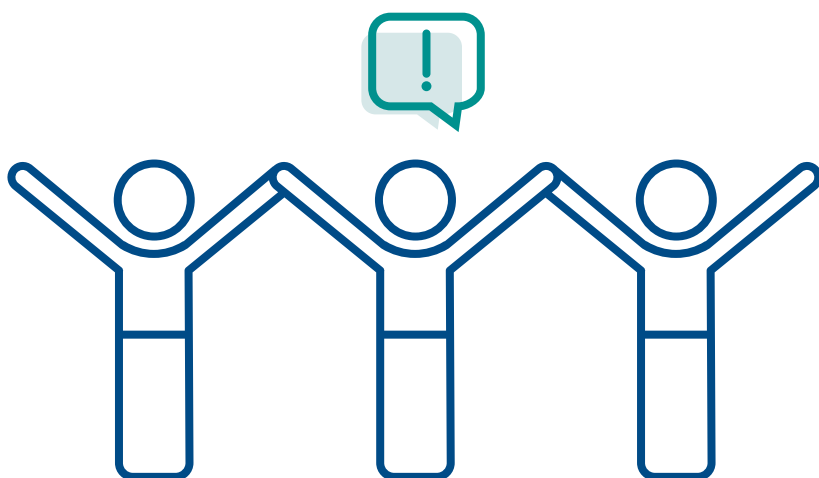
**9.** A Comissão de Atletas deve ter um espaço próprio nos sites das entidades para informar a comunidade esportiva sobre suas atividades.

*Tal medida melhora o fluxo de informações e aumenta o engajamento dos atletas em assuntos de seu interesse.*

**10.** Seus integrantes devem apresentar conduta ética irreparável.

*Os membros da CAAt não podem, por exemplo, ter sido punidos por doping.*

# PALAVRA FINAL





A busca pela boa governança não deve cessar. As organizações mais inteligentes e perenes são aquelas em constante aperfeiçoamento, pois, só assim, conseguem estar alinhadas aos dinâmicos processos de mudanças das sociedades nas quais estão inseridas.

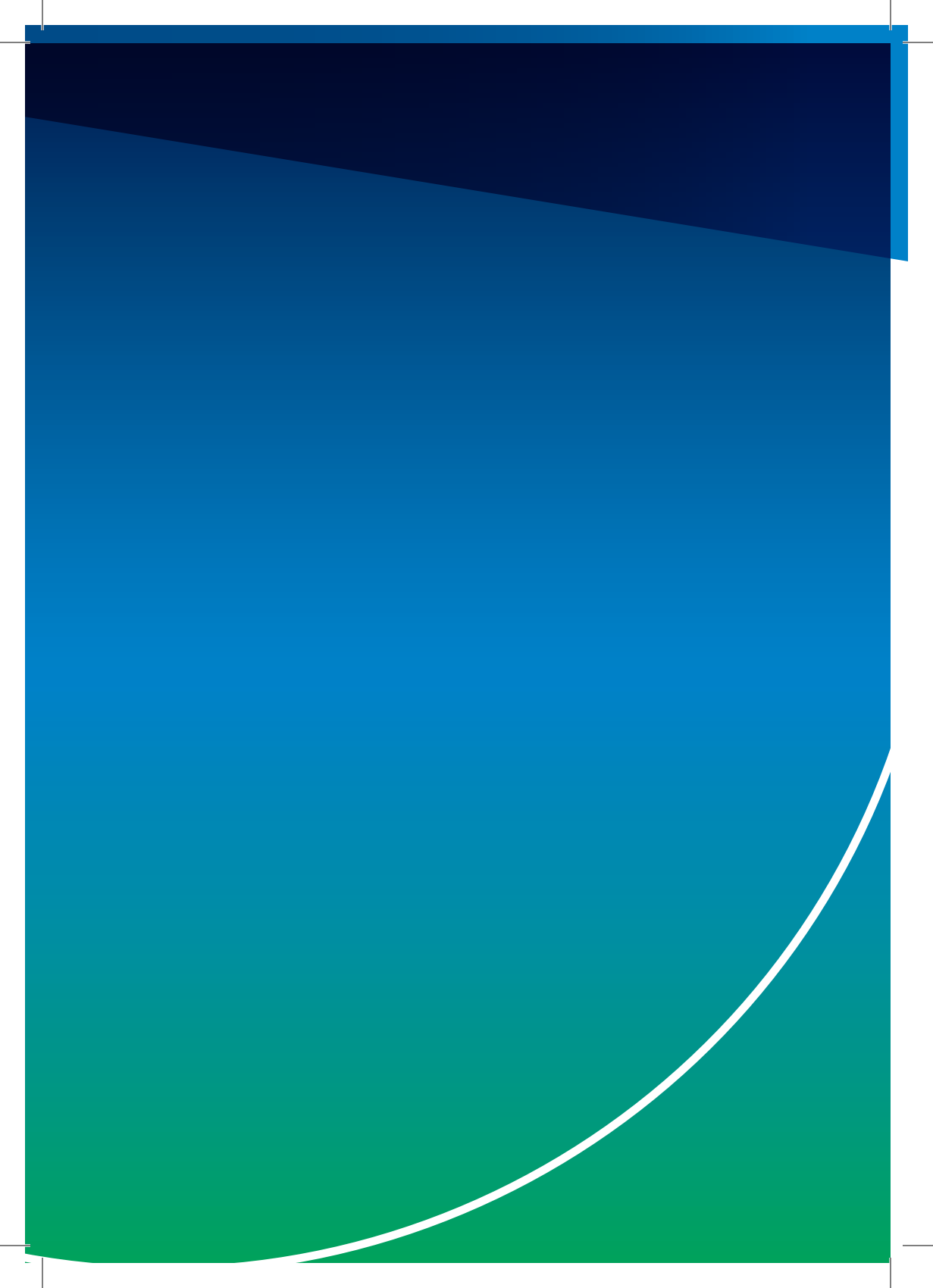
À luz disto, queremos que as organizações esportivas sejam exemplos de boa governança para toda nossa sociedade, estando sempre na vanguarda das melhores regras e práticas que definem como uma organização deve ser bem governada. Já estamos construindo este caminho e com esta cartilha damos mais um passo nessa direção. A idealizamos para ser simples, prática e de fácil aplicação. Obviamente não esgota o tema e damos por certo de que esta é apenas a primeira de outras versões que certamente virão.

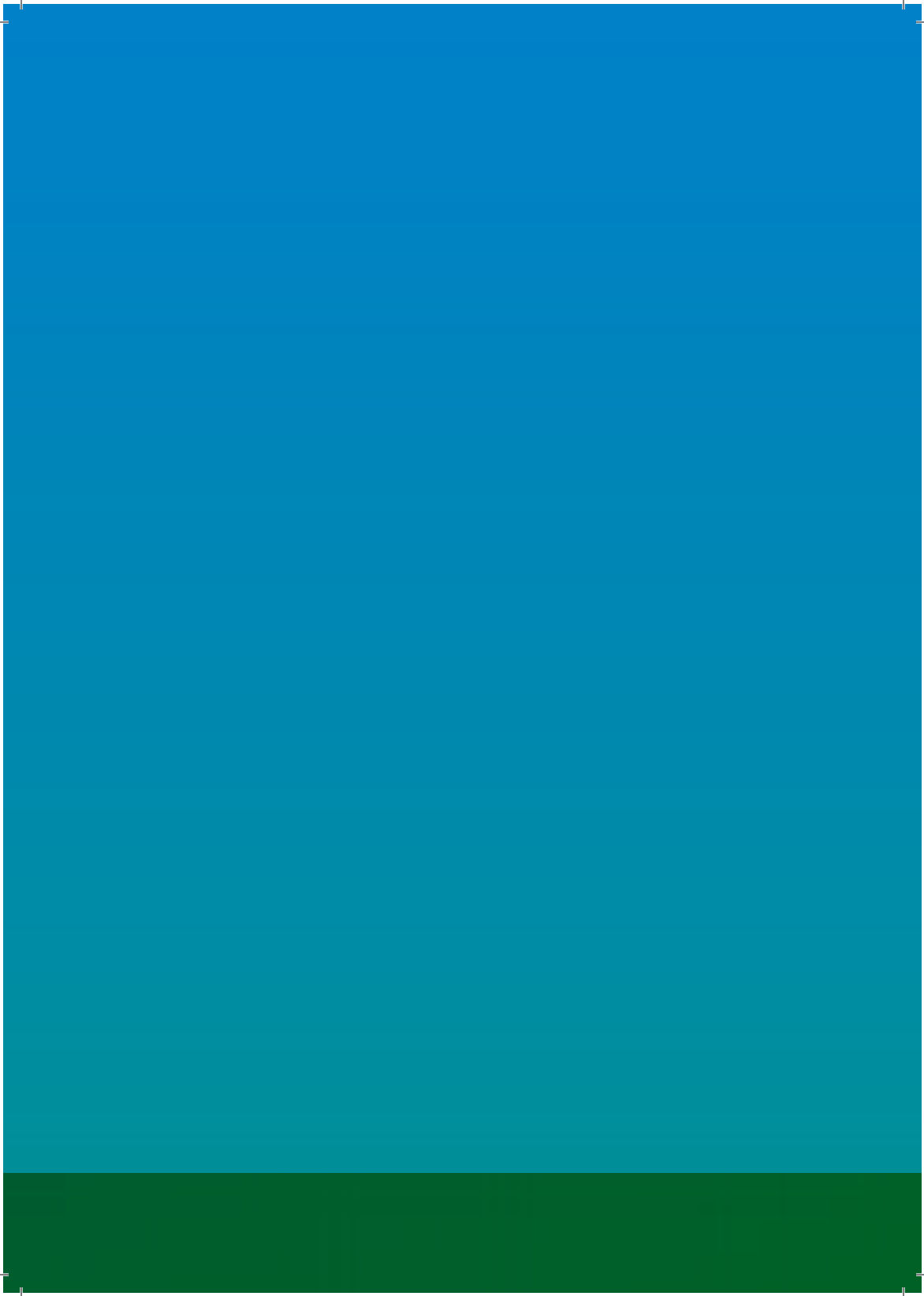
Nesta breve conclusão desejamos ressaltar três linhas mestras, que, por assim dizer, atravessaram toda nossa cartilha.

**1.** A saudável busca pela descentralização de poder. Decisões colegiadas são sempre melhores, mais seguras, mais fundamentadas do que aquelas tomadas por uma só pessoa. A pluralidade é o alicerce mais sólido para se construir processos decisórios que impactam positivamente não só as organizações esportivas, mas toda a sociedade. Daí a importância dos conselhos dentro das organizações esportivas.

**2.** A transparência e prestação de contas são dois pilares fundamentais para que as organizações esportivas solidifiquem diante de todos os seus *stakeholders* a credibilidade necessária para que sejam vistas como organizações confiáveis no uso de todos os recursos sob sua gestão.

**3.** A boa governança já deixou de ser uma opção e se tornou uma justa e saudável exigência da sociedade. Sendo assim, vamos juntos fazer com que as organizações esportivas andem na frente e se tornem exemplos da melhor governança possível.





## **BIBLIOGRAFIA PARA QUEM DESEJA CONHECER MAIS PROFUNDAMENTE A BOA GOVERNANÇA**

GUERRA Sandra, **A caixa-preta da Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Best Bussiness, 2017.

IBGC – **Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, (5ª edição), 2018.

IOC Athletes' s Commission.  
<https://www.olympic.org/athlete365/athletes-commission/>

REZENDE, Amaury J., Carlos EF FACURE, e Flávia Z. Dalmácio. **Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos** *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. Vol. 9. 2009.

RIBEIRO, H. C. M., & Costa, B. C. **Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas**. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 42-69, 2017.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, **Governança no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.





PATROCINADORES OLÍMPICOS MUNDIAIS  
WORLDWIDE OLYMPIC PARTNERS

---



PATROCINADORES OFICIAIS  
OFFICIAL SPONSORS

---



Estácio



APOIADORES OFICIAIS  
OFFICIAL SUPPORTERS

---



PARCEIROS OFICIAIS  
OFFICIAL PARTNERS

---



FORNECEDORES OFICIAIS  
OFFICIAL SUPPLIERS

---

Max Recovery

[www.cob.org.br](http://www.cob.org.br)



Time Brasil