



GESTÃO E TRANSPARÊNCIA NO ESPORTE ESCOLAR: UMA ANÁLISE DO SITE INSTITUCIONAL DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTO ESCOLAR

MANAGEMENT AND TRANSPARENCY IN SCHOOL SPORTS: AN ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL WEBSITE OF THE BRAZILIAN SCHOOL SPORTS CONFEDERATION

GESTIÓN Y TRANSPARENCIA EN EL DEPORTE ESCOLAR: UN ANÁLISIS DEL SITIO INSTITUCIONAL DE LA CONFEDERACIÓN BRASILEÑA DE DEPORTE ESCOLAR

Vinicius Sousa Ferreira • Pedro Athayde

Resumo

O estudo analisou a transparência da Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE) a partir das informações disponibilizadas em seu portal institucional, tomando como referência indicadores de transparência ativa, transparência passiva e boas práticas de governança. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e documental, fundamentada na análise do conteúdo disponível no site oficial da entidade. Utilizou-se como matriz analítica categorias relacionadas à disponibilização de documentos institucionais, informações financeiras, mecanismos de acesso à informação, recursos de acessibilidade e práticas associadas à governança esportiva. Os resultados demonstram que a CBDE apresenta elevado grau de aderência aos critérios analisados, especialmente no que se refere à publicidade de estatutos, relatórios, informações administrativas e instrumentos normativos. Contudo, também foram identificadas limitações relacionadas à organização das informações, à acessibilidade e à disponibilização de dados em formatos mais adequados ao controle social e à reutilização pública. Observou-se ainda que a comunicação institucional da entidade atribui centralidade significativa à divulgação de competições e resultados esportivos. Entretanto, considerando os limites metodológicos da pesquisa, não é possível afirmar em que medida tal característica impacta diretamente a democratização do esporte escolar ou a efetivação do esporte educacional como direito social. Conclui-se que, embora a CBDE apresente avanços importantes em transparência e governança, permanecem desafios relacionados à qualidade do acesso às informações e à ampliação das condições efetivas de *accountability* no campo da gestão esportiva brasileira.

Palavras-chave: Transparência; Gestão Esportiva; Esporte Escolar; Controle Social.

Abstract

This study analyzed the transparency of the Brazilian Confederation of School Sports (CBDE) based on the information made available on its institutional website, using indicators of active transparency, passive transparency, and governance best practices as analytical references. Methodologically, the research is characterized as qualitative and documentary, grounded in the analysis of the content available on the entity's official website. The analytical framework included categories related to the availability of institutional documents, financial information, access-to-information mechanisms, accessibility resources, and practices associated with sports governance. The results demonstrate that the CBDE presents a high level of compliance with the analyzed criteria, especially regarding the disclosure of statutes, reports, administrative information, and regulatory instruments. However, limitations were also identified concerning the organization of information, accessibility, and the availability of data in formats more suitable for social control and public reuse. It was also observed that the institution's communication strategy places significant emphasis on the dissemination of competitions and sports results. Nevertheless, considering the methodological limits of this research, it is not possible to state to what extent this characteristic directly impacts the democratization of school sports or the realization of educational sport as a social right. It is concluded that, although the CBDE presents important advances in transparency and governance, challenges remain regarding the quality of access to information and the expansion of effective accountability conditions within Brazilian sports management.





Keywords: Transparency; Sports Management; School Sports; Social Control.

Resumen

El estudio analizó la transparencia de la Confederación Brasileña del Deporte Escolar (CBDE) a partir de la información disponible en su portal institucional, tomando como referencia indicadores de transparencia activa, transparencia pasiva y buenas prácticas de gobernanza. Metodológicamente, la investigación se caracteriza como cualitativa y documental, fundamentada en el análisis del contenido disponible en el sitio web oficial de la entidad. Se utilizó como matriz analítica categorías relacionadas con la disponibilidad de documentos institucionales, información financiera, mecanismos de acceso a la información, recursos de accesibilidad y prácticas asociadas a la gobernanza deportiva. Los resultados demuestran que la CBDE presenta un alto grado de cumplimiento de los criterios analizados, especialmente en lo que respecta a la divulgación de estatutos, informes, información administrativa e instrumentos normativos. Sin embargo, también se identificaron limitaciones relacionadas con la organización de la información, la accesibilidad y la disponibilidad de datos en formatos más adecuados para el control social y la reutilización pública. Asimismo, se observó que la comunicación institucional de la entidad otorga centralidad significativa a la divulgación de competiciones y resultados deportivos. No obstante, considerando los límites metodológicos de la investigación, no es posible afirmar en qué medida esta característica impacta directamente la democratización del deporte escolar o la efectividad del deporte educativo como derecho social. Se concluye que, aunque la CBDE presenta avances importantes en transparencia y gobernanza, persisten desafíos relacionados con la calidad del acceso a la información y la ampliación de condiciones efectivas de accountability en el ámbito de la gestión deportiva brasileña.

Palabras clave: Transparencia; Gestión Deportiva; Deporte Escolar; Control Social.

INTRODUÇÃO

O esporte situa-se entre os principais fenômenos socioculturais da contemporaneidade. Desde sua origem no século XVIII, destacou-se de outras expressões da cultura corporal, hegemonizando este campo (BRACHT, 2005). Contribuíram para esse destaque e expansão os processos de popularização, mundialização, espetacularização e, posteriormente, mercantilização (Marques; Gutierrez; Montagner, 2009).

No contexto da Educação Física escolar brasileira, após o predomínio dos métodos ginásticos sob influência da perspectiva eugênica/higiênica, o esporte ocupou lugar de destaque nos conteúdos das aulas, especialmente durante o período da ditadura militar, quando foi fortemente incentivado como instrumento de formação disciplinar e nacionalista (Cunha, 2017).

Tais aspectos chamam atenção para a relevância do esporte como objeto de estudo e problematização, ao tempo que destacam a sua significativa presença no ambiente escolar. Nesse contexto, é importante mencionar que o Diagnóstico Nacional do Esporte (Diesporte), pesquisa realizada pelo Ministério do Esporte entre 2013 e 2015, indicou que, para grande parte da população, o primeiro contato com a prática esportiva ocorre no espaço escolar.

Para além do esporte como conteúdo tematizado nas aulas de Educação Física, a escola recebe e desenvolve projetos esportivos frequentemente realizados no contraturno escolar. Além disso, tanto em instituições públicas quanto privadas, é comum a oferta de ensino específico de modalidades





esportivas, bem como a formação de equipes escolares voltadas à participação em competições, como os Jogos Escolares, em suas diferentes etapas.

Ao se citar os jogos escolares de forma genérica, é importante destacar que sua etapa nacional — os Jogos Escolares Brasileiros (JEBs) — foi criada em 1969, durante vigência da ditadura cívico-militar, com o objetivo de descobrir talentos esportivos e promover a integração nacional (Arantes; Martins; Sarmiento, 2012). Para Marques (2025), esse modelo de evento/competição consolidou-se como a principal ação fomentada pela gestão pública para o desenvolvimento de uma política de esporte escolar no Brasil.

A referência aos JEBs tem como finalidade contextualizar a forma como se encontram definidas as responsabilidades por sua organização e realização e que compõem uma das principais ações do objeto de investigação deste texto: a gestão da CBDE. Cabe destacar, que a CBDE, ainda que seja entidade de natureza privada, está obrigada a respeitar princípios de transparência e democratização em razão do recebimento de recursos públicos. Tal condição recebeu acolhimento na Subseção II da Nova Lei Geral do Esporte (Lei nº 14597/2023), que trata das contrapartidas na gestão esportiva. E, mais especificamente, no caso da CBDE foi fruto de Relatório do Tribunal de Contas da União (TCU), produzido no âmbito do “Acórdão 798/2024 – Plenário”.

Embora existam pesquisas dedicadas ao estudo do esporte escolar — especialmente no que diz respeito às competições escolares, como nos trabalhos de Arantes, Martins e Sarmiento (2012), Neuenfeldt e Klein (2020), Arantes (2022), Arantes e Rubio (2022) e Marques (2025) — observa-se, ao mesmo tempo, uma incipiência de estudos que tenham como objeto a gestão da entidade responsável pela organização destes eventos, exceção feita ao estudo de Apicelo Lima (2020).

Ao se referir à gestão do esporte escolar, é importante, inicialmente, destacar dois princípios e conceitos fundamentais que permeiam este estudo: a transparência e a governança. O Tribunal de Contas da União (TCU) realiza uma importante diferenciação ao afirmar que a governança corresponde à função direcionadora, enquanto a gestão se refere à função executora ou realizadora. Complementarmente, ao apresentar seu próprio modelo de governança, o Tribunal destaca que “a boa governança tem como propósito conquistar e preservar a credibilidade da instituição face à sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público”.





A transparência constitui um princípio central da boa governança nos setores público e privado. Ela envolve a disponibilização de informações de forma clara, acessível e compreensível, permitindo decisões mais informadas e o acompanhamento das ações institucionais. No setor público, ela fortalece a *accountability* ao possibilitar o controle social sobre o uso de recursos, a execução de políticas públicas e a atuação dos governantes. Já no setor privado, a transparência se relaciona à ética empresarial e à governança corporativa, contribuindo para a construção de confiança entre empresas e seus stakeholders, além de ser reforçada por normas regulatórias que exigem ampla divulgação de informações financeiras.

A recente Lei Geral do Esporte (Lei nº 14.597/2023) reforça, em diversos momentos - especialmente nos princípios do Sistema Nacional do Esporte e nas exigências relacionadas à gestão esportiva -, o princípio da transparência como elemento fundamental para a organização, o controle e a legitimidade das políticas esportivas.

A relação entre transparência e governança esportiva também recebeu forte atenção da produção científica, nacional e internacionalmente, como exemplifica as publicações de Král e Cuskelly (2017) e Bavaresco *et al.* (2024). Estudo de Thompson *et al.* (2022) realizou uma revisão sistemática sobre os princípios de governança no esporte e, entre seus achados, apontou que os princípios de governança estão destacadamente relacionados à transparência, responsabilidade, democracia e conselho. No entanto, há carência de análises que realizaram a transposição desta relação para o âmbito da gestão do esporte escolar.

Nesse sentido, este texto busca contribuir para a ampliação de estudos vinculados à gestão e transparência do esporte escolar. Para consubstanciar essa contribuição, apresenta como objetivo principal analisar o nível de transparência ativa e passiva da CBDE, considerando os princípios de uma gestão democrática.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritivo-analítica, de abordagem qualitativa e natureza exploratória. Inicialmente foi realizada pesquisa sobre o tema da gestão esportiva e a uma revisão bibliográfica acerca das políticas públicas de esporte, esporte escolar, gestão esportiva, legislação esportiva, gestão transparente e mecanismos de controle social e democrático.





O trabalho de campo consistiu no levantamento de material documental, obtido por meio de consulta ao site oficial da CBDE e, mais especificamente, ao Portal da Transparência da entidade. Nestes sites foram realizadas buscas para localizar documentos da entidade como código de conduta ética, estatuto e planejamento estratégico, além de consultas complementares a relatórios de gestão e prestações de contas.

A terceira e última etapa do estudo refere-se à análise e ao tratamento do material empírico e documental. Para essa etapa, foi criada uma matriz de análise que orientou a avaliação do site oficial da CBDE. A construção dessa matriz está alinhada às observações de Mazzei e Yamanaka (2021) sobre a importância da definição de indicadores para uma avaliação fundamentada de organizações esportivas.

A elaboração da matriz utilizou como referência categorias e indicadores do Programa GET do Comitê Olímpico do Brasil (COB), do projeto “Gestão do Esporte nos Estados e Municípios Brasileiros” (GEEM) do Instituto Inteligência Esportiva da Universidade Federal do Paraná (UFPR), e do “Radar de Transparência Pública” da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon). A matriz foi estruturada em três dimensões — (i) transparência ativa, (ii) transparência passiva e (iii) boas práticas — e contempla dez critérios e trinta e nove itens de avaliação, conforme representado no quadro a seguir.

Compreende-se por transparência ativa a disponibilização espontânea e proativa de informações em sistemas de acesso público. Já a transparência passiva refere-se à prestação de informações motivada por solicitação externa de cidadãos ou usuários, realizada por meio dos mecanismos institucionais disponíveis, geralmente presentes nos sítios eletrônicos oficiais. Por fim, as boas práticas correspondem a ações institucionais que, independentemente de exigência legal, contribuem para uma gestão mais transparente, democrática e acessível à sociedade.





Quadro 1 – Matriz de Análise das Organizações Esportivas

Transparência Ativa	
Informações prioritárias <ul style="list-style-type: none">• Site oficial• Ferramenta de busca Informações institucionais <ul style="list-style-type: none">• Estatuto ou Regulamento• Estrutura Organizacional (Organograma)• Relação das federações filiadas• Perguntas e Respostas mais frequentes• Fale conosco Governança <ul style="list-style-type: none">• Atas de Assembleia Geral• Comissão de Atletas• Conselho Administrativo• Conselho Fiscal• Processo Eleitoral	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none">• Lista nominal dos dirigentes• Lista nominal do corpo técnico Planejamento e Transparência <ul style="list-style-type: none">• Planejamento estratégico• Relatório Anual de Gestão• Relatório Anual de Prestação de Contas ou Execução Orçamentária• Contratos Celebrados• Projetos e ações desenvolvidas• Calendário de eventos e competições
Transparência Passiva	
Atendimento ao Cidadão <ul style="list-style-type: none">• Setor responsável• Endereço físico com divulgação e horários de atendimento• Contatos eletrônico ou telefônico• Tecnologia digital para solicitação de acesso à informação	Acessibilidade <ul style="list-style-type: none">• Exibição do “caminho” de páginas percorridas pelo usuário• Opção de alto contraste• Redimensionamento do texto• Símbolo de acessibilidade em destaque• Mapa do site
Boas Práticas	
Ouvidoria <ul style="list-style-type: none">• Atendimento pessoal• Carta de Serviços ao Usuário• Participação em Redes Sociais• Canal eletrônico de acesso/interação com a Ouvidoria Compliance <ul style="list-style-type: none">• Auditoria• Conselho de Ética• LGPD	Igualdade de Gênero <ul style="list-style-type: none">• Participação paritária de mulheres na Direção da entidade• Participação paritária de mulheres no Conselho Administrativo• Participação paritária de mulheres no Conselho Fiscal

Fonte: Athayde *et al.* (2025).

Os indicadores acima foram classificados em três categorias: essenciais, obrigatórios e recomendados. Essa classificação foi parametrizada pelas categorias de nível de transparência adotadas pelo “Radar de Transparência Pública” da ATRICON. Os essenciais referem-se a informações sobre execução orçamentária e financeira, cuja transparência e atendimento é condição prevista em lei para que





a entidade esportiva possa receber recursos públicos (Art. 18-A da Lei nº 9615/1998 e Art. 36 da Lei nº 14597/2023). Os obrigatórios são aqueles previstos explicitamente em leis e normativas, mas que, mesmo assim, não impedem o repasse de recursos em caso de descumprimento. Já os recomendados correspondem a informações relevantes para o público em geral, que, embora não sejam exigidas legalmente, representam boas práticas que devem ser incentivadas.

As dimensões e itens foram ponderados com pesos variando de 1 a 2, considerando sua relevância para o controle externo e social, bem como o grau de dificuldade para sua disponibilização. A transparência ativa recebeu peso 2, com uma pontuação máxima de 60 pontos; a transparência passiva, peso 1,5, com pontuação máxima de 15,75 pontos; e as boas práticas, peso 1, com pontuação máxima de 13,5 pontos, totalizando um escore máximo possível de 89,25 pontos. Entre os itens avaliados, os essenciais foram ponderados com peso 2, os obrigatórios com 1,5 e os recomendados com 1.

Os critérios utilizados para a atribuição de peso às dimensões foram: a) sua relevância para o controle externo e social; e b) o grau de dificuldade para a disponibilização e acesso às informações. No que se refere à relevância, o maior peso atribuído à dimensão da transparência ativa justifica-se pelo fato de essa categoria concentrar o maior número de informações consideradas essenciais e obrigatórias, explicitadas na legislação esportiva vigente e condicionantes para o recebimento de financiamento público. Considerando que a pesquisa se limitou à análise do sítio eletrônico institucional, o grau de dificuldade de acesso foi mensurado a partir do número de cliques necessários para se alcançar determinada informação.

As informações coletadas foram organizadas em um formulário de pesquisa, no formato Excel, utilizado para avaliar o site institucional, identificando o atendimento aos critérios e estabelecendo pontuações, que subsidiaram a categorização da escala de transparência do site da entidade, conforme o quadro 2.





Quadro 2 – Faixas ou categorias de transparência

Faixa de Transparência	Nível mínimo de transparência	Requisito adicional	Descrição
Ouro	Entre 74,25 a 89,25 pontos	100% dos itens essenciais	Alto desempenho
Prata	Entre 59,25 a 74,24 pontos	>= 89% dos itens essenciais	Desempenho satisfatório
Bronze	Entre 44,25 a 59,24 pontos	>= 78% dos itens essenciais	Baixo desempenho
Amadora	Entre 0,00 a 44,24 pontos	abaixo de 67% dos critérios essenciais	Muito baixo desempenho

Fonte: Athayde *et al.* (2025).

ESPORTE ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS

No campo das políticas públicas, é comum identificar programas e projetos voltados ao esporte educacional, conforme aponta Nascimento (2016). A partir do trabalho de Reis (2015), é possível reconhecer um conjunto de iniciativas vinculadas à política de esporte educacional, entre as quais se destacam: o Programa Forças no Esporte; a ação Descoberta do Talento Esportivo e o Projeto Esporte Brasil; o Programa Segundo Tempo; o Programa Esporte da Escola; o Programa Atleta na Escola; e os Jogos Escolares, estes últimos já mencionados na introdução deste artigo.

Grande parte dessas iniciativas, contudo, não apresentou longevidade, configurando mais um exemplo da significativa descontinuidade que historicamente caracteriza as políticas públicas do setor esportivo no Brasil. Permanecem vigentes atualmente o Programa Segundo Tempo, o Programa Forças no Esporte — atualmente sob responsabilidade do Ministério da Defesa — e os Jogos Escolares, organizados pela Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE).

O Programa Forças no Esporte (PROFESP), criado em 2003 por meio de convênio entre os Ministérios da Defesa, do Esporte e do Desenvolvimento Social, foi concebido com a finalidade de atender crianças e jovens em situação de risco e vulnerabilidade social por meio de atividades esportivas desenvolvidas pelas Forças Armadas. Para Reis (2015), o programa articula políticas esportivas e políticas de segurança pública, utilizando o esporte como mecanismo de legitimação da presença estatal e militar em territórios considerados vulneráveis. A crença no potencial “pacificador” do esporte estaria vinculada a estratégias de controle social e obtenção de consenso, especialmente em contextos de intensificação das desigualdades sociais.

O Programa Segundo Tempo (PST), criado em 2003, no início do primeiro governo de Luiz Inácio Lula da Silva, constituiu-se como uma das principais políticas públicas de esporte educacional do Ministério do Esporte. Herdeiro de programas anteriores, como o Esporte na Escola e o Esporte Solidário,





o PST foi estruturado inicialmente em duas modalidades: escolar e comunitária. Possivelmente em função de sua relevância no cenário das políticas esportivas nacionais, o programa tornou-se objeto de ampla análise pela produção acadêmica, conforme evidenciado no estudo de Silva *et al.* (2023).

Segundo Miguel (2022), as principais críticas dirigidas ao PST recaem sobre a descentralização de sua execução para organizações não governamentais e entidades privadas, processo interpretado como expressão de uma lógica neoliberal de desresponsabilização estatal e fortalecimento de parcerias público-privadas. Ainda que tenha representado avanços em relação a políticas anteriores mais diretamente vinculadas ao esporte de rendimento, o programa permaneceu tensionado entre a democratização do direito ao esporte e a reprodução de concepções tradicionais, tecnicistas e instrumentalizadas do fenômeno esportivo.

Desde sua criação, o PST passou por distintas orientações pedagógicas e sucessivas mudanças administrativas e políticas. Com a extinção do Mesp, em 2019, o PST não foi oficialmente encerrado, mas sofreu com a descontinuidade de suas ações e caiu em certo ostracismo. Com o retorno do Mesp em 2023, o programa foi retomado e um novo edital foi lançado para a implantação de núcleos em todo o país. No entanto, essa retomada foi interrompida, em razão das mudanças na gestão da pasta, das dificuldades de financiamento e da emergência de outras prioridades.

Diante do cenário instável do PST, é possível afirmar, com certa segurança, que os Jogos Escolares constituem atualmente a principal política voltada ao esporte escolar no Brasil (Arantes; Rubio, 2022; Marques, 2025). Tal protagonismo se deve tanto à sua longa trajetória histórica quanto à sua ampla capilaridade, sendo, inclusive, considerado pelo Comitê Olímpico do Brasil (COB) como o maior evento esportivo escolar do mundo (Kiouranis, 2017).

A gestão do evento passou por diferentes órgãos estatais até a ascensão do COB, que, a partir de 2005, assumiu de forma plena a organização dos jogos, possibilitada pelo acesso aos recursos das loterias federais via Lei nº 10.264/2001 (Lei Agnelo/Piva). Todavia, em função de alterações nesta legislação, a CBDE passou a também receber repasses diretos da Caixa Econômica Federal, oriundos da arrecadação das loterias federais.

Essa nova fase trouxe avanços como o aumento da participação, melhorias estruturais e maior visibilidade midiática, porém acentuou o viés de alto rendimento. A partir de então, estabeleceu-se uma disputa entre o COB e a CBDE pela liderança do esporte escolar e pelo controle dos recursos públicos. Atualmente, ambas as entidades compartilham essa responsabilidade: a CBDE organiza os JEBs para





estudantes de 12 a 14 anos, enquanto o COB é responsável pelos Jogos da Juventude para a faixa de 15 a 17 anos. Essa divisão institucional reflete e reforça a tensão permanente entre modelos esportivos voltados para a formação educacional e aqueles orientados para o rendimento competitivo.

A CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTO ESCOLAR (CBDE)

A CBDE foi fundada em 25 de maio de 2000 e tem como missão promover a disseminação do esporte no ambiente escolar. Constituída como entidade sem fins lucrativos, atua com base na Lei Pelé, sendo reconhecida nacionalmente como órgão de representação e administração do desporto educacional. No cenário internacional, a CBDE é reconhecida pela *International School Sport Federation* (ISF) e pela *International Sports Federation for Catholic Schools* (FISEC) como representante oficial do sistema de desporto escolar do Brasil (TCU, 2024). De acordo com a Lei nº 14.597/2023, a CBDE, juntamente com a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), integra um subsistema próprio no âmbito do Sistema Nacional do Esporte, com funcionamento baseado em princípios de autorregulação.

O Plano Estratégico de Aplicação dos Recursos (PEAR) da CBDE para o período de 2024-2028 organiza seus objetivos estratégicos a partir de quatro pilares conforme ilustra o quadro a seguir.

Quadro 3 – Objetivos estratégicos da CBDE

Pilar	Objetivos Estratégicos
EDUCAÇÃO E CULTURA	Aperfeiçoar o modelo de gestão esportiva por meio da capacitação; Capacitar profissionais do desporto e colaboradores; Promover ações culturais, com inclusão e equidade.
GESTÃO	Investir em processos e tecnologias; Garantir a sustentabilidade financeira da entidade; Ampliar a rede de parcerias fortalecendo alianças e buscando novas parcerias; Melhorar o reconhecimento da CBDE nacional e internacionalmente através de processos de comunicação.
DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO	Promover eventos reconhecidos pela comunidade do desporto escolar; Desenvolver integralmente o estudante-atleta, por meio de eventos esportivos, ações culturais e educacionais; Fortalecer e aumentar a visibilidade das federações filiadas, através do Programa de Apoio as Federações (PAF).
INCLUSÃO ESPORTIVA	Garantir a equidade de gênero nos eventos esportivos da entidade; Promover a equidade e inclusão nos eventos esportivos do sistema CBDE.

Fonte: PEAR 2024-2028 (CBDE, 2025).





Observando o quadro acima, é possível identificar que os eventos ocupam uma posição prioritária na agenda da CBDE. Essa centralidade se expressa tanto na busca por maior visibilidade e reconhecimento institucional quanto no incentivo ao desenvolvimento dos estudantes-atletas, além de promover espaços de inclusão e ampliação da equidade na participação. Entre as primeiras notícias veiculadas no site institucional, destaca-se a publicação do calendário atualizado de eventos para 2025, com ênfase na realização dos JEBs da categoria sub-14, programados para o mês de novembro, na cidade de Uberlândia/MG.

Ao mesmo tempo, a realização dos eventos mobiliza significativamente os recursos financeiros da entidade, pois representa, simultaneamente, sua principal fonte de receita — cerca de 65%, oriunda de parcerias — e sua maior despesa, concentrada nos gastos com passagens aéreas, alimentação, hospedagem, transporte, uniformes e infraestrutura (TCU, 2024). Cabe destacar, entretanto, que a parcela mais expressiva dos recursos provenientes dessas parcerias é proveniente do Governo Federal e dos governos locais que sediam as competições, incluindo ainda aportes de empresas estatais e recursos captados por meio da Lei de Incentivo ao Esporte.

O destaque atribuído aos eventos nacionais e internacionais também se evidencia no texto disponível na aba “Histórico” do menu “Sobre a CBDE” do site institucional. Encerrado com o slogan “CBDE: O Esporte Começa Aqui!”, o texto faz apenas uma menção pontual aos princípios democráticos e de equidade na prática esportiva — e, ainda assim, inseridos no contexto específico da realização dos JEBs. Em outras palavras, a CBDE concentra suas ações na promoção de eventos que, embora ostentem o caráter escolar, muitas vezes se orientam por parâmetros do esporte de alto rendimento. Já a iniciação e a formação esportiva, voltadas à democratização do acesso à prática, tendem a ocorrer predominantemente no espaço escolar.

CONHECENDO O SITE DA CBDE

A primeira impressão transmitida pelo site da CBDE é, em geral, bastante positiva. A página apresenta um design moderno e atrativo, com imagens que retratam estudantes/atletas exibindo medalhas conquistadas em competições esportivas e vestindo as cores da bandeira nacional. Sobre a imagem em destaque, aparece o slogan da entidade: “CBDE Brasil: o esporte começa aqui”. A navegação é intuitiva, e o site demonstra preocupação com acessibilidade, oferecendo recursos voltados à inclusão





de pessoas com deficiência, o que evidencia atenção às diretrizes contemporâneas de comunicação institucional.

Na página inicial, é perceptível a ênfase em temas relacionados ao compromisso ético, à integridade, à governança e à transparência da entidade, os quais compõem o menu principal do site. Um rápido acesso à opção “Sobre a CBDE” conduz à aba que disponibiliza o Código de Conduta Ética, publicado em novembro de 2019. Na seção dedicada aos princípios fundamentais, o documento destaca o seguinte:

Art. 12 - A CBDE, como instituição máxima do desporto escolar no Brasil, encoraja total respeito e adoção do espírito esportivo, que requer compreensão mútua do espírito de amizade, solidariedade e justiça e a total rejeição a qualquer forma de assédio físico, moral, ou profissional, agressão física ou verbal, e discriminação em função de etnia, origem, gênero, orientação sexual, crença religiosa, condição de sindicalização, convicção política, ideológica, classe social, condição de deficiência, estado civil ou idade (CBDE, 2019, p. 4).

Esses mesmos compromissos e princípios estão expressos na versão mais atualizada do Estatuto da entidade, que logo em seus artigos iniciais destaca que:

Art. 5°. Todas as ações da CBDE devem observar os princípios **da gestão democrática, ética, accountability, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, transparência, economicidade e eficiência**, bem como os demais princípios porventura existentes definidores de gestão democrática e boa governança (CBDE, 2023, p. 4, grifo nosso).

O trecho grifado acima faz referência direta aos princípios da administração pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal, os quais também são expressamente exigidos pelo artigo 34 da Lei Geral do Esporte àquelas organizações esportivas que receberem recursos oriundos da exploração de concursos de prognósticos, sorteios e loterias, bem como reforçados pelo disposto no artigo 36 e em seus respectivos incisos.

Destaca-se, ainda, que o site institucional da CBDE disponibiliza um canal de ouvidoria, sendo uma seção voltada especificamente para demandas gerais e outra dedicada a questões éticas da entidade. O primeiro espaço destina-se ao atendimento do público em geral e pode ser acionado por meio de formulário disponível no próprio site ou via WhatsApp, com mecanismos que permitem o acompanhamento do protocolo. Já o segundo espaço é destinado a denúncias relacionadas à violação de condutas éticas ou ao descumprimento de legislações, garantindo o anonimato e a preservação da identidade do denunciante, aspecto destacado em Relatório Global da UNODC sobre corrupção no esporte (2021).

No menu principal do site, há a opção “Transparência”. Ao selecioná-la, o usuário é redirecionado para o denominado “Portal da Transparência”, que apresenta uma estrutura organizada e





conta com ferramenta de busca funcional e intuitiva. As informações estão distribuídas em seis seções: a) estratégia e gestão; b) gestão financeira; c) compras e contratações; d) integridade; e) acordos, convênios e parcerias; e f) dados abertos. Essa forma de organização favorece a localização de documentos e informações relevantes sobre a gestão.

A seção de Estratégia e Gestão disponibiliza informações sobre o plano estratégico anual de 2019 a 2025, o mapa estratégico de 2021-2024 e os relatórios de gestão anual de 2017 a 2024. Considerando apenas os documentos mais recentes, observa-se que o Mapa Estratégico 2021-2024 e o Relatório de Gestão de 2024 apresentam como valores institucionais: integridade, respeito, excelência, inclusão e transformação.

A transparência, critério adotado neste estudo como referência para a avaliação da gestão da CBDE, é associada, no Relatório de Gestão de 2024, ao valor da integridade. É interessante notar que, embora componha uma das seções do Portal da Transparência, a integridade apresenta um conceito mais restrito nesse espaço, limitado principalmente a certidões e normativas, enquanto nos documentos oficiais seu alcance é mais amplo. De acordo com a UNODC (2021), estruturas fracas de governança são um fator de risco primário e, em seu relatório, assinala que muitas organizações esportivas carecem de sistemas internos eficazes de conformidade e integridade. Retornando ao Relatório de Gestão de 2024, o documento enfatiza que a entidade busca assegurar transparência e comunicação ativa com seu público, apontando, entre as ações voltadas a esse objetivo, a publicação de informações relacionadas às competições e de documentos referentes à sua representação jurídica, o Superior Tribunal de Justiça Desportiva Escolar (STJDE).

A seção de Gestão Financeira, conquanto uma análise dessa dimensão não esteja no escopo deste artigo, apresenta um amplo conjunto de informações, organizadas em três grupos: (i) demonstrações financeiras (2019-2025); (ii) prestação de contas (2014-2024); e (iii) orçamento anual (2023, 2024 e 2025). O volume de documentos e dados, ainda que represente um desafio para uma avaliação mais robusta, evidencia, por outro lado, o cuidado da instituição em garantir o acesso à informação e a transparência no manejo dos recursos públicos. Todavia, é importante registrar que o Relatório do TCU (Acórdão 798/2024 – Plenário) apontou riscos à transparência na gestão da CBDE, sobretudo no uso de recursos públicos.





A partir desses apontamentos iniciais acerca dos documentos e do site institucional, procedese agora a uma análise específica do portal da instituição, utilizando como referência a matriz de análise apresentada na metodologia deste trabalho.

ANÁLISE DOS ITENS DE GESTÃO TRANSPARENTE

Nos critérios de transparência ativa, que se refere à divulgação proativa de informações públicas, a CBDE obteve pontuação máxima, alcançando 60 pontos, ao cumprir integralmente todos os itens exigidos nessa categoria. Os resultados encontrados aproximam-se das observações de Athayde *et al.* (2025), que identificaram avanço significativo das entidades esportivas nacionais na adoção de mecanismos de transparência ativa, especialmente no que se refere à disponibilização de estatutos, relatórios financeiros e documentos institucionais. Entretanto, os autores alertam que a mera disponibilização documental não garante, por si só, efetivo controle social, sobretudo quando persistem dificuldades relacionadas à inteligibilidade, acessibilidade e padronização dos dados.

Parece, contudo, que o mero atendimento desses itens representa uma limitação metodológica deste estudo e merece atenção, pois uma análise mais aprofundada do conteúdo é necessária. Isso fica evidente ao considerar que, segundo o TCU (2024), no que tange ao critério de transparência ativa, o órgão fiscalizador chegou à seguinte conclusão sobre o site da CBDE:

Além das constantes indisponibilidades do site institucional da CBDE, verificou-se que, em muitos aspectos, o sítio eletrônico da entidade apresenta fatores que dificultam o exercício do controle social democrático. Além disso, a maior parte dos documentos disponibilizados pela CBDE no sítio de domínio público não permite a utilização de ferramenta de busca rápida (não são legíveis por máquina). Ademais, regra geral, as informações concernentes às contratações da entidade não permitem a exportação de relatórios gerenciais/resultados das buscas em formato de planilha, conforme orientam os normativos de transparência aplicáveis a exemplo da Lei de Acesso à Informação quando informa princípios de dados abertos (inciso III, §3º do art. 8º da Lei 12.527/2011), bem como as boas práticas de transparência ativa.

Já na dimensão da transparência passiva — entendida como o conjunto de ações e procedimentos que garantem o acesso à informação pública mediante solicitações realizadas pelos cidadãos e, portanto, mais diretamente vinculada ao controle social —, a entidade obteve 12,75 pontos de um total possível de 15,75. A perda de pontuação ocorreu, principalmente, pelo não atendimento a itens relacionados à acessibilidade, tais como a exibição do “caminho” de páginas percorridas pelo usuário (*breadcrumb*) e a disponibilização de um mapa do site. Esses elementos não são obrigatórios e se enquadram na categoria de “recomendados”, pois, embora não constem expressamente como exigência





legal, devem ser incentivadas por seu potencial de facilitar o acesso às informações pelo público em geral e, em especial, às pessoas com deficiência.

Diferentemente da transparência ativa, centrada na divulgação espontânea de informações pela entidade, a transparência passiva relaciona-se diretamente à capacidade de resposta institucional às demandas informacionais dos cidadãos. Nesse sentido, aspectos aparentemente secundários - como mapa do site, *breadcrumb* e mecanismos de acessibilidade - possuem relevância democrática, pois condicionam a efetiva navegabilidade e o acesso público às informações disponibilizadas.

Na categoria de boas práticas, a CBDE obteve 11 pontos de um total possível de 13,5. O único item não atendido nesta dimensão refere-se à participação paritária de mulheres na direção da entidade. Os demais critérios relacionados à presença feminina no conselho administrativo e no conselho fiscal, embora não cumpram a paridade, foram considerados atendidos por apresentarem, respectivamente, 20% e 33% de participação feminina. Ainda assim, de forma geral, é possível afirmar que a entidade não atende ao inciso IX do artigo 36 da Lei nº 14.597/2023, que determina a obrigatoriedade de assegurar a existência e a autonomia do conselho fiscal, bem como a presença mínima de 30% de mulheres nos cargos de direção. Tal cenário reforça um problema amplamente discutido na literatura acadêmica sobre a sub-representação feminina em posições de liderança no esporte, incluindo cargos de direção e funções em comissões técnicas (Hargreaves, 2002; Ferreira *et al.*, 2013; Torga, 2019; Passero *et al.*, 2020).

Complementarmente, cabe destacar que o artigo 6º do Estatuto da CBDE trata do combate a preconceitos e discriminações, além de evidenciar a preocupação com a promoção da inclusão e o respeito à diversidade.

Art. 6º [...]

§ 1º [...]

§ 2º A política de igualdade, diversidade e inclusão, incluirá ações que visam ao estímulo a candidaturas diversas (mulheres, negros, pessoas com deficiência ou LGBTQIA+, entre outros) aos cargos eletivos da entidade.

Ao somar as pontuações obtidas em cada critério, a CBDE alcançou 83,75 pontos e atendeu integralmente (100%) aos itens essenciais. Esse desempenho a enquadra na categoria “padrão ouro” em transparência institucional, conforme demonstrado no quadro a seguir.





Quadro 4 – Quadro síntese da avaliação do site da Confederação Brasileira de Desportos Escolares

Entidade	Transparência Ativa	Transparência Passiva	Boas Práticas	Pontuação Total	% Itens Essenciais	Padrão
CBDE	60	12,75	11	83,75	100%	Ouro

Fonte: construção dos autores.

Finalmente, observa-se que as discussões sobre a forma como a entidade desenvolve o esporte escolar e promove sua democratização são limitadas e difícil acesso no site institucional. Apesar de a CBDE se apresentar como a entidade responsável pelo esporte de participação e de cunho educacional, o conteúdo mais visível e destacado está voltado ao esporte de alto rendimento e às competições. Nesse sentido, percebe-se uma ênfase na celebração de conquistas em eventos internacionais e no êxito na organização de grandes competições, o que permite inferir a priorização do desporto de rendimento em detrimento de ações mais amplas e estruturantes voltadas ao esporte escolar como ferramenta de formação cidadã e de inclusão social.

CONCLUSÃO

O presente estudo analisou a transparência da Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE) a partir da observação de seu portal institucional, tomando como referência indicadores relacionados à transparência ativa, transparência passiva e boas práticas de governança. Os resultados evidenciam que a entidade apresenta elevado grau de aderência aos critérios analisados, especialmente no que se refere à disponibilização de documentos institucionais, relatórios financeiros, estatuto, informações administrativas e mecanismos básicos de acesso à informação. Também foram identificadas iniciativas relacionadas à governança e à integridade institucional, como a presença de documentos normativos, informações sobre composição diretiva e mecanismos de conformidade administrativa.

Apesar disso, a análise também revelou limitações importantes, sobretudo em aspectos relacionados à qualidade da transparência ofertada. Observou-se, por exemplo, a ausência de determinados recursos de acessibilidade, dificuldades na organização e padronização de algumas informações e limitações na disponibilização de dados em formatos mais acessíveis e reutilizáveis. Tais aspectos demonstram que a transparência institucional não se restringe apenas à existência formal de





informações públicas, mas envolve também condições efetivas de acesso, inteligibilidade e possibilidade de controle social por parte da sociedade.

Além disso, embora a análise do site institucional revele elevada aderência aos critérios de transparência ativa, passiva e de boas práticas, observa-se que a comunicação institucional da CBDE atribui centralidade significativa à divulgação de eventos competitivos e resultados esportivos. Esse aspecto aparece de forma recorrente nas notícias, relatórios e documentos estratégicos disponibilizados pela entidade. Todavia, considerando os limites metodológicos deste estudo, não é possível afirmar em que medida essa centralidade impacta diretamente a democratização do esporte escolar ou a efetivação do esporte educacional como direito social. Tais questões demandam investigações futuras voltadas à dinâmica pedagógica, institucional e política da atuação da entidade.

Por fim, destaca-se que este estudo apresenta limitações metodológicas importantes, especialmente pelo fato de analisar exclusivamente as informações disponibilizadas no ambiente digital da entidade. Assim, os resultados obtidos não permitem inferir, de forma conclusiva, sobre o funcionamento interno da gestão da CBDE, tampouco sobre os impactos concretos de suas ações no campo do esporte escolar. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras avancem na realização de entrevistas, análises documentais complementares e investigações comparativas com outras entidades esportivas, ampliando a compreensão sobre os desafios da transparência e da governança no esporte brasileiro.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Avaliações**. Radar nacional da transparência pública. Brasília, DF: Atricon, [s.d.]. Disponível em: <https://radardatransparencia.atricon.org.br/avaliacoes.html>. Acesso em: 21 mai. 2026.

APICELO LIMA, Wallace. Gestão esportiva escolar: o caso da Confederação Brasileira de Desporto Escolar-CBDE. **Intercontinental journal of sport management**, v. 10, n. 3, p. 1-13, 2020.

ARANTES, André Almeida Cunha; MARTINS, Francisco; SARMENTO, Pedro. Jogos escolares brasileiros: reconstrução histórica. **Motricidade**, v. 8, n. 2, p. 916-924, 2012.

ARANTES, André Almeida Cunha. Cinco décadas de Jogos Escolares Brasileiros ou múltiplos eventos escolares em cinco décadas. **Olimpianos**, v. 6, p. 45-59, 2022.





ARANTES, André Almeida Cunha; RUBIO, Katia. Jogos Escolares Brasileiros: vestígios acadêmicos a maneira de uma revisão de literatura. **Olimpianos**, v. 6, p. 285-302, 2022.

ATHAYDE, Pedro Fernando Avalone *et al.* Transparência na gestão esportiva brasileira: análise dos sites das organizações nacionais de administração e regulação do esporte. **Podium**, v. 14, n. 2, p. 320-344, 2025.

BAVARESCO, Gustavo *et al.* Transparency and accountability in brazilian national sport organisations. **Cogent social sciences**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2024.

BRACHT, Valter. **Sociologia crítica do esporte: uma introdução**. 3. ed. Ijuí, RS: Unijuí, 2005.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 798/2024 - Plenário**, de 24/04/2024. Brasília, DF: TCU, 2024. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/credenciamento%2520e%2520licita%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520inexigibilidade/DTRELEVANCIA%253A%255B20150101%2520to%2520*%255D/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/18>. Acesso em: 15 jul. 2025.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DO DESPORTO ESCOLAR. **Histórico**. Brasília, DF: CBDE, [2025?]. Disponível em: <<https://www.cbde.org.br/historico/>>. Acesso em: 3 jul. 2025.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DO DESPORTO ESCOLAR. **Portal da Transparência**. Brasília, DF: CBDE, [s.d.]. Disponível em: <https://transparencia.cbde.org.br/>. Acesso em: 18 jul. 2025.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DO DESPORTO ESCOLAR. **Código de conduta ética**. Brasília, DF: CBDE, 2019.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DO DESPORTO ESCOLAR. **Estatuto**. Brasília, DF: CBDE, 2023.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DO DESPORTO ESCOLAR. **Relatório de gestão**. Brasília, DF: CBDE, 2024.

DA CUNHA, Luciana Bicalho. **A educação física desportiva generalizada no Brasil: princípios e sistematizações de um método de ensino em circulação (1952-1980)**. 2017. 264f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2017.

FERREIRA, Heidi Jancer *et al.* A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. **Movimento**, v. 19, n. 3, p. 103-124, 2013.

HARGREAVES, Jennifer. **Sporting females: critical issues in the history and sociology of women's sports**. London, United Kingdom: Routledge, 2002.

KIOURANIS, Taiza Daniela Seron. **Os jogos escolares brasileiros chegam ao século XXI: reprodução ou modernização na política de esporte escolar?** 2017. 292f. Tese (Doutorado em Ciências em Educação Física). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2017.

KRÁL, Pavel; CUSKELLY, Graham. A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. **European sport management quarterly**, v. 18, n. 2, p. 237-262, 2017.





MARQUES, Luís Maurício Montenegro. **Políticas públicas e esporte escolar: uma análise crítica sobre a realidade e as possibilidades no Distrito Federal.** 2025. 167f. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2025.

MARQUES, Renato Francisco, GUTIERREZ, Gustavo Luis; MONTAGNER, Paulo Cesar. Novas configurações socioeconômicas do esporte na era da globalização. **Journal of physical education**, v. 20, n. 4, p. 637-648, 2009.

MAZZEI, Leandro Carlos; YAMANAKA, Guilherme Kioshi. Medição de desempenho contínuo (indicadores de gestão) e avaliação aplicados às organizações esportivas. *In*: MEZZADRI, Fernando Marinho; SONODANUNES, Ricardo João (Orgs.). **Gestão e governança do esporte brasileiro.** Curitiba, PR: Berzon, 2021.

MIGUEL, Rebeca Signorelli. **Esporte e escola no início do século XXI no Brasil: relações a partir das políticas públicas.** 2022. 260f. Tese (Doutorado em Educação Física). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2022.

NASCIMENTO, Edriane Lima do. **Políticas públicas e esporte educacional: adeus ao atleta na escola?** 2016. 197f. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

NEUENFELDT, Derli Juliano; KLEIN, Jaqueline Luiza. Jogos escolares e Educação Física Escolar: investigando esta (des) articulação. **Thema**, v. 17, n. 1, p. 151-171, 2020.

PASSERO, Julia Gravena *et al.* Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem. **Movimento**, v. 26, p. 1-18, 2020.

REIS, Nadson Santana. **Políticas de esporte educacional nos governos Lula e Dilma: avanços, limites e anacronismos.** 2015. 200f. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2015.

SILVA, Dirceu Santos *et al.* Programa Segundo Tempo: uma revisão sistemática da principal política pública de esporte educacional no Brasil. **Movimento**, v. 29, p. 1-22, 2023.

THOMPSON, Ashley *et al.* A systematic review of governance principles in sport. **European sport management quarterly**, v. 23, n. 6, p. 1-26, 2022.

TORGA, Monique. **Com a palavra, as gestoras: a trajetória de mulheres em cargos de gestão no futebol brasileiro.** 2019. 163f. Dissertação (Mestrado em Educação Física e Desportos). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Governança no TCU.** Brasília, DF: TCU, [s.d.]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu>. Acesso em: 21 mai. 2026.

UNITED NATIONS. OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). **Global report on corruption in sport.** Lausanne, Switzerland: United Nations, 2021.





Vinicius Sousa Ferreira

<https://orcid.org/0009-0007-1202-7453>

<http://lattes.cnpq.br/1492654406803815>

Universidade de Brasília (Brasília, DF – Brasil)

viniciussousaferreira8@gmail.com

Pedro Athayde

<https://orcid.org/0000-0001-7219-3444>

<http://lattes.cnpq.br/7539895900034042>

Universidade de Brasília (Brasília, DF – Brasil)

pedroavalone@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Autor 1: escrita do texto original; coleta e organização inicial dos dados.

Autor 2: concepção e desenho da pesquisa; revisão e organização final dos dados; análise e interpretação dos dados; escrita final do texto.

FINANCIAMENTO

Não houve financiamento.

DISPONIBILIDADE DE DADOS DE PESQUISA

Todos os dados foram gerados/analísados no presente artigo.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES

Não há conflito de interesses.

COMO CITAR ESTE ARTIGO

FERREIRA, Vinicius Sousa; ATHAYDE, Pedro. Gestão e transparência no esporte escolar: uma análise do site institucional da confederação brasileira de desporto escolar. *Corpoconsciência*, v. 30, e20239, p. 1-21, 2026. <https://doi.org/10.51283/rc.30.e20239>.





Recebido em: 19/08/2025

Aprovado em: 01/06/2026

Publicado em: 03/06/2026

