

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

THAYNAH MILENA DE MOURA VASCONCELOS

GOVERNANÇA EM PROJETOS ESPORTIVOS: Uma análise da conformidade à Lei
Pelé orientada pelo *Business Process Management*

Recife

2025

THAYNAH MILENA DE MOURA VASCONCELOS

GOVERNANÇA EM PROJETOS ESPORTIVOS: Uma análise da conformidade à Lei
Pelé orientada pelo *Business Process Management*

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração, sob orientação da
Professora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife
2025

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

- V331g Vasconcelos, Thaynah Milena de Moura.
Governança em projetos esportivos: uma análise da conformidade à Lei Pelé orientada pelo *Business Process Management* / Thaynah Milena de Moura Vasconcelos. - Recife, 2025.
71 f. : il. color.
- Orientador: Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia Neves de Moura.
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.
Inclui bibliografia.
1. Governança. 2. Projetos esportivos. 3. Lei Pelé. 4. *Business process management*. 5. Clubes esportivos. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título
- 658 CDU (22. ed.) FADIC(2025.1- 010)

THAYNAH MILENA DE MOURA VASCONCELOS

GOVERNANÇA EM PROJETOS ESPORTIVOS: Uma análise da conformidade à Lei
Pelé orientada pelo *Business Process Management*

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como
requisito parcial para obtenção ao título de
Bacharel em Administração

Defesa Pública em Recife, 16 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Professora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

Professora Convidada: Profa. Ma. Andréa Karla Travassos de Lima

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, expresso minha profunda gratidão a Deus, cuja presença constante reafirmou minha vocação para a Administração e o propósito desta pesquisa. Agradeço por despertar em mim a paixão pelo curso, proporcionar desafios significativos e, sobretudo, me acompanhar ao longo dessa jornada, evitando que eu me sentisse desamparada. Durante a elaboração deste trabalho, enfrentei grandes desafios pessoais e profissionais, marcados por incertezas, perdas e reflexões. Foi nesse período que uma irmã, até então desconhecida, recebeu uma revelação espiritual para fortalecer minha caminhada: ela me viu sentada à mesa do meu quarto, com Deus ao meu lado segurando uma caneta Bic. A caneta representava a simplicidade da essência divina e a certeza de que Ele sempre estaria comigo, fundamental para mim naquele momento de vulnerabilidade. Ela me assegurou que tudo seria perfeito, bastando confiar e perseverar. É com essa convicção que sigo, entregando a Ele cada conquista e superação, fortalecendo minha fé para os próximos passos da jornada acadêmica e pessoal.

À Nossa Senhora das Graças, que, ao longo de todo este processo, esteve presente em minha caminhada, ofereço meu agradecimento especial. Em meio às inúmeras transformações da vida, Sua intercessão despertou em meu coração o desejo profundo de me consagrar inteiramente a Ela, culminando na minha consagração. Reconheço com gratidão essa presença constante e protetora que iluminou meu caminho.

Agradeço profundamente à minha família, alicerce fundamental em toda a minha trajetória. À minha mãe, Marinez Carlos de Moura Vasconcelos, que é meu porto Seguro e minha maior inspiração, uma mulher forte e batalhadora que me ensinou, pelo exemplo, o valor da dedicação e da coragem. Seu amor incondicional e apoio constante foram fundamentais para que eu chegasse até aqui; ao meu pai, José Morais de Vasconcelos Filho, cuja simplicidade e alegria contagiante sempre trouxeram leveza aos momentos difíceis; à minha irmã, Tayanne Glayse de Moura Vasconcelos, que é minha melhor amiga e meu apoio constante, mesmo que a distância nos separe, sua presença está sempre comigo; ao meu namorado, Eronildo Cássio Nemesio Calixto Barbosa, que foi meu porto seguro e meu maior incentivador. Meu Relâmpago Marquinhos, sou muito grata por ter você ao meu lado em cada passo desta jornada, dividindo comigo todas as conquistas e tornando cada momento ainda mais especial.

Registro minha profunda gratidão à minha orientadora, Dra. Ana Lúcia Neves de Moura, cuja orientação foi fundamental para a concretização deste trabalho. Sem sua perseverança, críticas minuciosas e assertivas, não teria alcançado este resultado. Em nossas reuniões, sempre suplicava: “não me deixe desistir de mim mesma”, e a senhora honrou essa

confiança, mantendo-me firme. A senhora foi a melhor orientadora que poderia desejar, e minha admiração por sua competência e humanidade só se fortaleceu ao longo desta trajetória.

Aos meus amigos, que direta ou indiretamente fizeram parte desta caminhada, deixo meu carinho e gratidão. Vocês estiveram presentes nos momentos de apoio, nas conversas, nas risadas e nos desafios, tornando a jornada mais leve e significativa.

À minha estimada turma, que iniciou seus estudos em meio à pandemia, mas cuja conexão transcendia as barreiras virtuais do ensino a distância, agradeço por cada instante compartilhado. O encontro presencial conferiu ainda mais significado a essa experiência, transformando nossa trajetória em algo verdadeiramente memorável. Seja nas atividades, provas, elaboração de mapas mentais ou nas reuniões pelo Discord, estivemos sempre unidos. Sinto-me privilegiada por ter vivenciado essa jornada ao lado de vocês.

Expresso também meu sincero agradecimento à Faculdade Damas, cuja excelência acadêmica e ambiente acolhedor foram essenciais para a conclusão deste curso. Sou grata a todo o corpo docente, composto por professores altamente competentes, dedicados, responsáveis e carinhosos, que, com sua expertise e comprometimento, promoveram um espaço de aprendizado enriquecedor e inspirador, tornando-se uma verdadeira família e possibilitando o crescimento intelectual e pessoal de cada estudante.

Concluo esta trajetória com a frase que norteou meus passos ao longo de toda a jornada:

"Coragem é ir com medo mesmo."

— Santa Teresa Benedita da Cruz

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso investigou como o *Business Process Management* (BPM) pode fomentar a melhoria da governança na gestão de projetos esportivos em clubes, considerando os parâmetros estabelecidos pela Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé). O estudo partiu do seguinte problema de pesquisa: como o *Business Process Management* pode contribuir para a governança de clubes esportivos na gestão de projetos esportivos? Para responder à questão, adotou-se uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa e fins exploratórios e descritivos. Os procedimentos metodológicos incluíram pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, tendo como unidade empírica um clube esportivo da Região Metropolitana do Recife, aqui identificado como Conformità Esporte Clube. A partir da modelagem de processos críticos à obtenção das Certidões 18 e 18-A, exigidas pela legislação, foram analisados os impactos da implementação do BPM nos fluxos administrativos da entidade. Os resultados evidenciaram que o BPM promoveu ganhos expressivos em transparência, padronização e controle interno, favorecendo a governança e ampliando a capacidade institucional de captação de recursos públicos. A discussão dos achados demonstrou a pertinência da abordagem por processos no contexto esportivo, ainda pouco explorado pela literatura acadêmica. Concluiu-se que a articulação entre BPM e os requisitos da Lei Pelé não apenas potencializa a eficácia da gestão de projetos esportivos, como também representa uma contribuição relevante para o avanço das práticas de governança no setor.

Palavras-chave: governança; projetos esportivos; Lei Pelé; *business process management*; clubes esportivos.

ABSTRACT

This undergraduate thesis investigated how Business Process Management (BPM) can foster improved governance in the management of sports projects in clubs, in accordance with the parameters established by Law No. 9,615/1998 (Lei Pelé). The study was guided by the following research question: how can Business Process Management contribute to the governance of sports clubs in managing sports projects? To address this question, an applied research design was adopted, with a qualitative approach and exploratory-descriptive objectives. The methodological procedures included bibliographic research, document analysis, and a case study, focusing on a sports club located in the Metropolitan Region of Recife, here referred to as Conformità Esporte Clube. Through the modeling of key processes related to the issuance of Certificates 18 and 18-A, as required by law, the study analyzed the impacts of BPM implementation on the club's administrative workflows. The results demonstrated that BPM led to significant improvements in transparency, standardization, and internal control, enhancing governance and increasing the club's institutional capacity to access public funding. The discussion of findings highlighted the relevance of a process-based approach within the sports context, which remains underexplored in academic literature. It is concluded that the articulation between BPM and the legal requirements of Lei Pelé not only enhances the effectiveness of sports project management but also represents a meaningful contribution to the advancement of governance practices in the sector.

Keywords: governance; sports projects; Lei Pelé; business process management; sports clubs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução dos esportes na sociedade	15
Figura 2 - Relação entre governança e gestão	18
Figura 3 - Influências externas na governança de organizações esportivas não lucrativas ...	19
Quadro 1 - Evolução histórica da legislação esportiva brasileira	20
Quadro 2 - Princípios fundamentais da Lei Pelé, que garantem o desporto como direito individual.....	23
Figura 4 - Ciclo do <i>Business Process Management</i>	29
Quadro 3 - As três categorias de processos empresariais	30
Quadro 4 - Notações de modelagem de processos.....	32
Figura 5 - Representação gráfica dos principais elementos do BPMN	34
Figura 6 - Matriz SWOT elaborada a partir do diagnóstico estratégico do Conformità Esporte Clube.....	37
Figura 7 - Organograma da estrutura organizacional do Conformità Esporte Clube	40
Figura 8 – Diagrama BPMN do Processo 1: Identificação da Entidade e do Representante Legal	43
Figura 9 – Diagrama BPMN do Processo 2: Autonomia e viabilidade financeira	45
Figura 10 – Diagrama BPMN do Processo 3: Adimplência fiscal e trabalhista	47
Figura 11 – Diagrama BPMN do Processo 4: Mandato e Alternância do Presidente ou Dirigente	49
Figura 12 – Diagrama BPMN do Processo 5: Comprometimento e Prestação de Contas.....	51
Figura 13 – Diagrama BPMN do Processo 6: Participação de Atletas nos Colegiados de Direção	53
Figura 14 – Diagrama BPMN do Processo 7: Processo Eleitoral.....	55
Figura 15 – Diagrama BPMN do Processo 8: Publicação de Documentos no Site da Entidade.....	57
Figura 16 – Diagrama BPMN do Processo 9: Envio da documentação e emissão da Certidão de Registro Cadastral (18 e 18-A)	59
Quadro 5 - Os principais impactos da aplicação do BPM na gestão de projetos esportivos....	60
Quadro 6 - Pannel de acompanhamento de indicadores dos processos em conformidade com a Lei Pelé.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Model and Notation*

CBC – Comitê Brasileiro de Clubes

CDDDB – Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro

CNDT – Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas

CRC – Certidão de Registro Cadastral

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EPC – *Event-driven Process Chain*

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDEF – *Integrated Definition Language*

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

KPIs – *Key Performance Indicators*

ME – Ministério da Economia

PGFN – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

RFB – Receita Federal do Brasil

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UML – *Unified Modeling Language*

VSM – *Value Stream Mapping*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Justificativa	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	Estrutura do trabalho	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A evolução histórica do esporte	14
2.2	Governança nas organizações esportivas	17
2.2.1	Regulamentações esportivas e suas implicações	20
2.2.2	A Lei Pelé e seus impactos na legislação esportiva brasileira	22
2.2.3	Gestão de projetos esportivos	24
2.3	O <i>Business Process Management</i> como ferramenta para aprimoramento dos processos	27
2.3.1	O mapeamento e modelagem de processos	30
3	MÉTODO	34
4	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1	Descrição do caso	36
4.2	A influência da Lei Pelé na gestão de projetos esportivos da entidade em estudo	38
4.3	Desenho dos processos necessários à obtenção da Certificação 18 e 18a, conforme exigido pela Lei Pelé, aplicando as ferramentas do BPM	41
4.4	Os principais impactos da aplicação do BPM na gestão de projetos esportivos visando maior conformidade com a Lei Pelé	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	64
	ANEXO A - DOCUMENTAÇÃO EXIGIDA PELO MINISTÉRIO DA CIDADANIA PARA EMISSÃO DA CERTIDÃO 18 E 18A	70

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, o papel do setor esportivo tem evoluído para além de apenas entretenimento, como pressuposto inicialmente, transformando-se em uma poderosa plataforma para impulsionar o desenvolvimento social, fomentar a saúde e promover o bem-estar e a inclusão social. Já no final da década de 90, Gutman (1997) afirmava que os esportes são elementos essenciais da cultura e da sociedade, funcionando como uma linguagem universal que promove a inclusão, a coesão social e a identidade coletiva.

A crescente importância do esporte na sociedade moderna passou a exigir uma gestão mais profissionalizada, com foco na sustentabilidade financeira e na governança eficiente. “Para garantir o sucesso de projetos esportivos, é necessário adotar uma abordagem que inclua a transparência, conformidade fiscal e certificações de qualidade, elementos considerados fundamentais para a eficácia e o desenvolvimento contínuo da área” (Pedersen; Thibault, 2014, p. 478).

Assim, observou-se nas últimas décadas que o conceito de governança nas organizações foi amplamente discutido e aprimorado, inclusive no campo dos esportes, onde questões de transparência, integridade e responsabilidade ganharam destaque nas práticas de gestão e políticas organizacionais (Geeraert, 2021).

A governança corporativa se tornou uma prática relevante, pois fornece um arcabouço que orienta a direção e a responsabilidade das organizações. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), a governança corporativa é definida como o sistema que orienta, monitora e incentiva as organizações, estabelecendo a dinâmica de relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, além de outras partes interessadas.

Nesse sentido, no Brasil, a Lei nº 9.615, de 26 de março de 1998, mais conhecida como Lei Pelé, foi sancionada pelo então ministro dos esportes, Edson Arantes do Nascimento, trazendo consigo uma série de regulamentações que impactaram diretamente os atletas e clubes esportivos exigindo a implementação de práticas de governança corporativa, transparência financeira e responsabilidade fiscal (Brasil, 1998).

A promulgação da Lei Pelé surge como um importante marco regulatório no cenário esportivo, instituindo novas diretrizes para o desenvolvimento das relações contratuais entre atletas e instituições. Regulamentando a atividade profissional do atleta, bem como definindo normas para a estruturação e funcionamento dos clubes, que devem obedecer a uma série de

exigências e padrões éticos e jurídicos em suas relações trabalhistas e fiscais (Brasil, 1998; Faria, 2023).

Portanto, integrar esses elementos de governança à gestão esportiva é fundamental para assegurar que os benefícios do esporte sejam maximizados e que suas contribuições para a sociedade sejam amplamente reconhecidas e sustentadas ao longo do tempo. A gestão esportiva, segundo a *Contemporary Sport Management* (2018), envolve as atividades, organizações e negócios que produzem, promovem ou organizam negócios voltados aos esportes.

Nesse cenário o *Business Process Management* (BPM) pode ser uma ferramenta relevante na gestão eficiente de processos dos projetos esportivos. Esse método tem sido aplicado com sucesso na promoção da otimização e do controle das atividades organizacionais (ABPMP, 2013; Dumas *et al.*, 2018; Galimberti *et al.*, 2022; Harmon, 2019).

Assim, diante desse contexto, a pergunta de pesquisa que orientou este Trabalho de Conclusão de Curso foi: como o *Business Process Management* pode contribuir para a governança de clubes esportivos na gestão de projetos esportivos? A pesquisa terá como foco a aplicação prática dos princípios da Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé), considerando o caso específico de uma associação esportiva da Região Metropolitana do Recife.

1.1 Justificativa

É crucial ressaltar que o tema governança de clubes esportivos na gestão de projetos esportivos, em análise, parece que ainda é pouco explorado pela Academia. Em uma pesquisa¹ no Google Acadêmico, em trabalhos em português, no período de 2019 a 2024, a partir dos termos "governança" + "projetos esportivos" + "clubes esportivos" geraram 36 resultados. Contudo, desses 36 apenas 10 tratam da governança de projetos esportivos. Quando se acrescenta o termo "BPM", não foram encontradas publicações. Como resultado, existe escassez de literatura especializada sobre o assunto.

Ademais, a falta de governança corporativa e o endividamento dos clubes esportivos são problemas recorrentes que impactam sua administração. A gestão e padronização de processos, por meio do BPM, têm se destacado como uma ferramenta importante para mitigar esses desafios. O *Business Process Management* é uma abordagem holística que permite às organizações identificarem, modelarem, analisarem, melhorarem e monitorarem seus processos

¹ Pesquisa realizada em 25/09/2024.

de negócios de maneira contínua (Harmon, 2019). Essa abordagem permite uma melhor organização e controle dos recursos adquiridos através de projetos esportivos, contribuindo para uma gestão mais eficiente. Conforme indicam Dumas *et al.* (2018), o BPM é uma abordagem de gestão baseada em processos que visa mapear e alinhar as atividades organizacionais com os objetivos estratégicos, promovendo uma visão integrada do trabalho, para tornar o fluxo de trabalho de uma organização mais eficaz e eficiente. Seu foco está na melhoria progressiva das operações e na entrega de valor consistente aos clientes, adaptando-se continuamente às mudanças do ambiente externo, identificando oportunidades de melhoria e otimização (Galimberti *et al.*, 2022).

Além disso, a escolha deste tema também tem motivação pessoal, pois está intimamente ligada à área profissional da pesquisadora. Trabalhando no segmento de clubes sociais e esportivos, esta é responsável pela execução dos planos de trabalho dos projetos, bem como pelo cumprimento das exigências estipuladas nos artigos 18 e 18-A da Lei 9.615/1998, a Lei Pelé.

Por fim, os resultados deste estudo podem fornecer *insights* importantes para a administração esportiva e gestores que atuam na área, com vistas a melhorar a governança de seus projetos esportivos, promovendo práticas mais eficientes e o cumprimento das exigências legais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como o *Business Process Management* pode contribuir para a melhoria da governança na gestão de projetos esportivos em clubes, com foco na conformidade aos princípios estabelecidos pela Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estrutura organizacional e o contexto operacional do clube esportivo objeto do estudo, destacando sua relevância para a análise.
- b) Identificar os pressupostos legais que orientam a governança de projetos esportivos.
- c) Avaliar a influência da Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé), na gestão de projetos esportivos da organização em estudo.

- d) Desenhar o processo para obtenção da Certificação 18 e 18a, conforme exigido pela Lei 9.615/1998 (Lei Pelé), aplicando as ferramentas do BPM.
- e) Avaliar os impactos da aplicação do BPM na gestão de projetos esportivos visando maior conformidade com a Lei Pelé.

1.3 Estrutura do trabalho

Este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos.

O capítulo da Introdução apresenta o contexto da pesquisa, destacando a relevância social e acadêmica do tema. São delineados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa e a delimitação do estudo. Finaliza-se com uma visão geral da estrutura do trabalho.

O Referencial Teórico contempla uma revisão da literatura sobre os principais temas abordados no estudo: a evolução histórica do esporte, os fundamentos da governança em organizações esportivas, o marco regulatório da Lei Pelé, os princípios da gestão de projetos esportivos e o *Business Process Management* como ferramenta de aprimoramento dos processos.

O capítulo do Método descreve os procedimentos metodológicos adotados para o alcance do objetivo geral deste trabalho. Apresenta a classificação da pesquisa quanto à natureza, aos objetivos e aos procedimentos técnicos, detalhando a realização do estudo de caso, da pesquisa documental e bibliográfica, bem como os critérios para a seleção da unidade analisada. Além disso, discute as limitações da pesquisa e os cuidados éticos observados durante a realização do estudo.

O capítulo dos Resultados e Análise de Dados apresenta os resultados encontrados e sua interpretação, relacionando-os à literatura estudada para fundamentar as conclusões do trabalho, bem como refletir sobre o alcance dos objetivos propostos.

Por fim, as Considerações Finais sintetizam os principais resultados alcançados neste Trabalho de Conclusão de Curso. Nesse capítulo são apresentadas reflexões sobre as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras que aprofundem a análise da gestão e conformidade em contextos esportivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que embasa a pesquisa, abordando inicialmente a evolução histórica do esporte e sua importância sociocultural. Em seguida, serão exploradas as regulamentações esportivas, com destaque para o impacto da Lei Pelé na gestão e governança das entidades esportivas no Brasil. Por fim, será discutida a integração do *Business Process Management* como ferramenta para aprimorar processos em projetos esportivos.

2.1 A evolução histórica do esporte

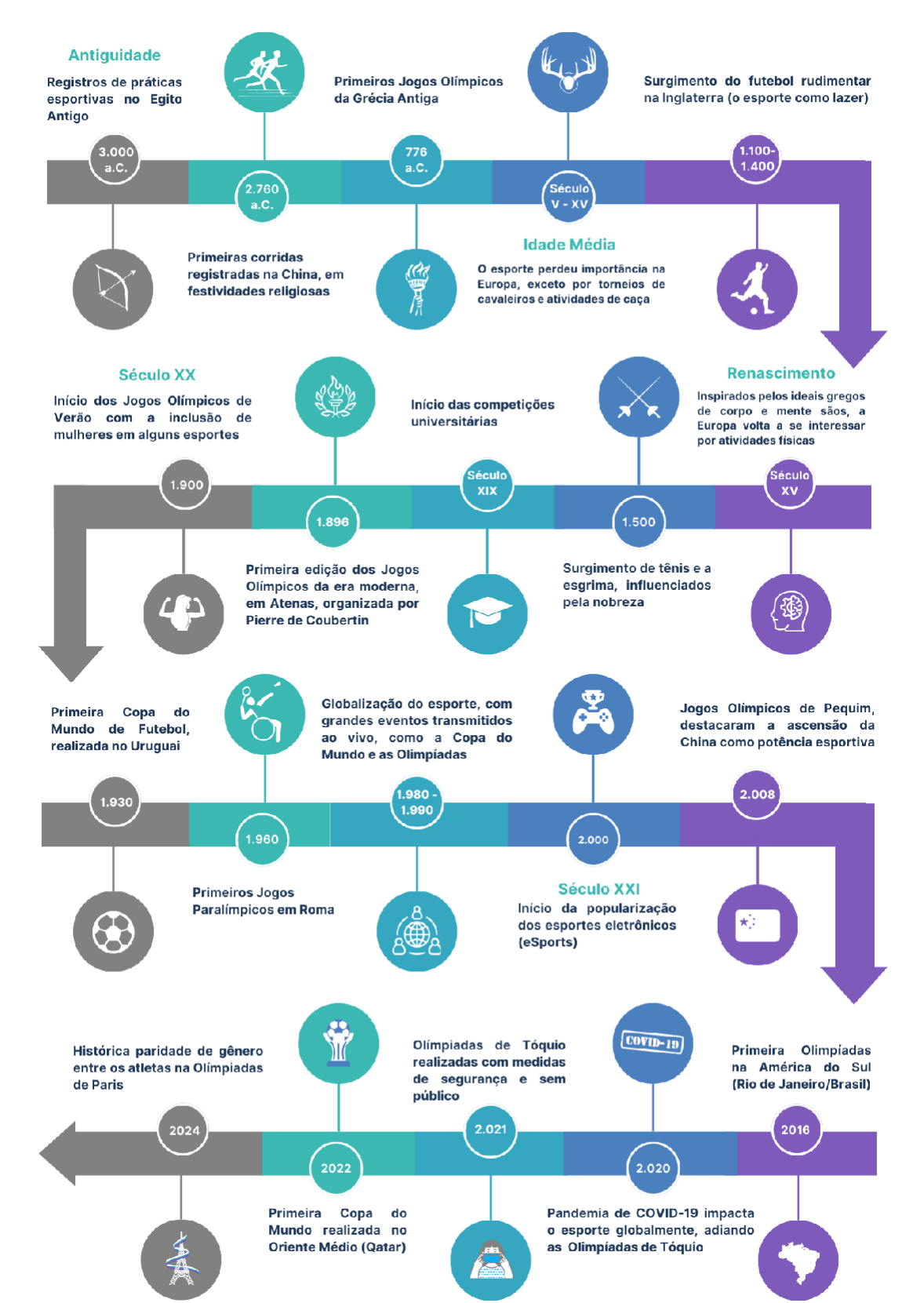
O esporte sempre acompanhou a espécie humana. A necessidade levou os seres humanos à prática de atividades como natação, arco e flecha, luta e outras modalidades (Duarte, 1997). Desde os tempos mais remotos, o ser humano demonstra uma proteção natural para atividades lúdicas que se assemelham ao esporte. Fazer esporte é também lutar pela sua sobrevivência (Vanoyeke, 1992). Segundo Bourdieu (1984), a história do esporte possui relativa autonomia, articulando-se com eventos econômicos e políticos, mas seguindo seu próprio ritmo, leis de evolução, crises e cronologia específica.

A espécie humana sempre quis novas emoções. Nesse sentido, há esportes que vieram com as armas, os que vieram com os motores e aqueles que vieram com as conquistas aéreas (Duarte, 1997).

O esporte adquiriu novos significados nas últimas décadas, consolidando-se como um público global de grande alcance. Além de integrar o meio social e contribuir para o fortalecimento das identidades nacionais, sua crescente presença nos meios de comunicação, especialmente em sua vertente profissional, destacou sua importância na economia internacional (Andrews; Ritzer, 2007)

Desde que bem estruturado e metodologicamente adequado, o Esporte pode proporcionar a socialização, o aprimoramento motor, o desenvolvimento cognitivo, o respeito às regras, a valorização da cooperação e uma série de outros benefícios e valores principalmente para crianças e jovens (Böhme, 2011). Ao longo da história, o esporte desempenhou papéis variados em diferentes sociedades, refletindo os contextos culturais, sociais e econômicos de cada época. Essa evolução histórica, detalhada na Figura 1, evidencia a capacidade do esporte de refletir e moldar as sociedades em que está inserido, adaptando-se às mudanças culturais, tecnológicas e políticas.

Figura 1 - Evolução dos esportes na sociedade



Fonte: a autora.

Os primeiros registros de práticas esportivas remontam ao Egito Antigo, por volta de 3.000 a.C., com evidências de lutas e competições de arco e flecha (Eisen, 1993). Na mesma linha, na China, cerca de 2.760 a.C., ocorreram as primeiras corridas registradas, frequentemente vinculadas a festividades religiosas (Yang, 1999). A Grécia Antiga consolidou a prática esportiva como parte de um ideal cultural, com os primeiros Jogos Olímpicos realizados em Olímpia, em 776 a.C., celebrando eventos como corridas, lançamento de disco e pentatlo (Finley; Pleket, 1976).

Durante a Idade Média (séculos V a XV), o esporte perdeu relevância na Europa, sendo restrito a torneios de cavaleiros e atividades de caça entre a nobreza (Elias; Dunning, 1986). Contudo, entre 1.100 e 1.400, práticas como um futebol rudimentar surgiram em países como a Inglaterra, destacando-se como formas de lazer popular (Collins, 2002).

No Renascimento (séculos XV e XVI), o ressurgimento dos ideais gregos sobre a relação entre corpo e mente trouxe novo impulso às atividades físicas, com o surgimento de esportes como o tênis e a esgrima, influenciados pela nobreza (McClelland, 2007).

No século XIX, a codificação de regras e a popularização de esportes como críquete, rugby e futebol ocorreram nas escolas inglesas, institucionalizando essas práticas (Holt, 1989). Eventos como a corrida de remo entre Oxford e Cambridge, em 1829, marcaram o início das competições universitárias. Com a revitalização do espírito olímpico por Pierre de Coubertin, os Jogos Olímpicos modernos tiveram sua primeira edição em Atenas, em 1896, simbolizando um movimento global de integração esportiva (MacAloon, 1981).

A partir da análise da literatura sobre o jogo, o autor Guttmann (2004) esclarece que o século XX trouxe avanços significativos para o esporte, incluindo a inclusão de mulheres nos Jogos Olímpicos a partir de 1900 e a realização da primeira Copa do Mundo de Futebol em 1930, no Uruguai.

A criação dos Jogos Paralímpicos, em 1960, foi um marco na inclusão de atletas com deficiência (Brittain, 2016). Décadas posteriores viram a expansão do esporte como ferramenta social e a globalização de eventos como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, amplificada pelo desenvolvimento de transmissões ao vivo (Tomlinson, 2006).

No século XXI, o esporte continuou a se transformar, com a ascensão dos esportes eletrônicos (*eSports*) como fenômeno competitivo global a partir de 2000 (Taylor, 2012). Grandes eventos, como os Jogos Olímpicos de Pequim em 2008, destacaram o papel do esporte na geopolítica contemporânea. Já as Olimpíadas do Rio de Janeiro, em 2016, marcaram a primeira edição na América do Sul (Horne; Whannel, 2016).

A pandemia de COVID-19 impactou significativamente o esporte global, adiando eventos como os Jogos Olímpicos de Tóquio de 2020, realizados em 2021 sob medidas de segurança rigorosas e sem público, redefinindo a organização de competições esportivas (Kohe; Purdy, 2021).

Em 2022, o Qatar sediou a primeira Copa do Mundo no Oriente Médio, um marco que causou muita controvérsia. A escolha do país chamou a atenção, pois o Qatar não possuía tradição futebolística, além de estádios suficientes e infraestrutura esportiva adequada. Na época do anúncio, em 2010, Joseph Blatter, então presidente da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), declarou: “O Oriente Médio estava esperando, eu diria que o mundo árabe estava esperando havia muito tempo para ter uma Copa do Mundo. Agora, vocês têm” (BBC News Brasil, 2022).

De acordo com o Comitê Olímpico Internacional (2024), as Olimpíadas de Paris 2024 também representaram um grande avanço no esporte mundial, ao alcançar pela primeira vez a paridade de gênero nas competições. Com 5.250 vagas para atletas femininos e masculinos em todas as modalidades, esse marco histórico reflete um passo importante rumo à igualdade no esporte. Além disso, no Brasil, a Lei Geral do Esporte contribuiu para esse movimento, ao garantir premiações iguais para mulheres e homens em competições financiadas com recursos públicos. Esses desenvolvimentos refletem uma crescente valorização da diversidade e da igualdade de gênero no cenário esportivo global (Pincer, 2024).

Apresentada a evolução histórica dos esportes e o seu papel na sociedade, a próxima seção aborda as regulamentações esportivas, com foco na Lei Pelé e seus impactos.

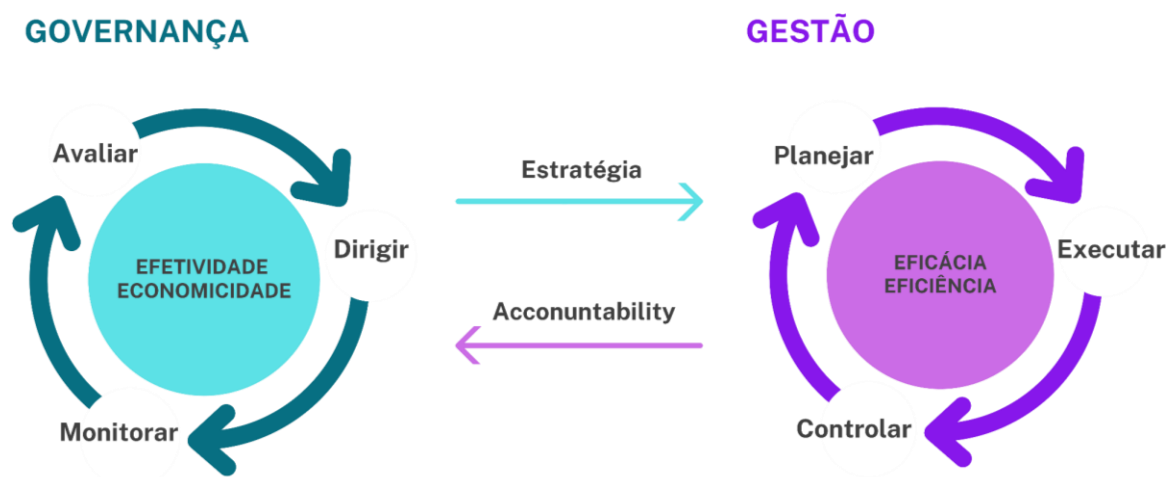
2.2 Governança nas organizações esportivas

É importante destacar que

A governança tem sido uma área de grande evolução nas questões relacionadas à gestão de organizações, públicas e privadas. Uma das questões fundamentais que tem preocupado as pessoas comprometidas com as organizações, sejam públicas ou privadas, tem sido procurar formas de garantir que os gestores tomem decisões de acordo com o interesse geral dos interessados e não somente seguindo vontades pessoais (Clarke, 2004, *apud* Mezzadri, 2018, p. 14).

Cabe, também, esclarecer que a governança direciona, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão (Figura 2), tendo como norte principal o atendimento das necessidades e das expectativas dos *stakeholders*, “enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora” (Brasil, 2020, p.16).

Figura 2 - Relação entre governança e gestão



Fonte: a autora, baseada em Brasil (2020, p. 17)

A governança corporativa tem sido apontada como um dos instrumentos administrativos mais relevantes para garantir a excelência administrativa das organizações. Essa garante que as organizações aprimorem seus modelos de administração, em relação à: maior proteção ao patrimônio; maior atratividade e valor; disponibilização ao mercado de informações verdadeiras e atualizadas; prestação de contas dessas organizações aos seus *stakeholders*; e conformidade às leis, à ética e às responsabilidades social e ambiental (Oliveira, 2013).

Portanto, essa crescente preocupação pela governança corporativa reforça a importância do tema no desenvolvimento da gestão de organizações esportivas, tendo em vista o protagonismo das entidades de administração do desporto na sociedade e o alto investimento público nessas organizações (Mezzadri *et al.*, 2018).

A governança nas organizações esportivas desempenha um papel crucial na estruturação e no funcionamento do esporte, refletindo a evolução e o impacto das práticas esportivas em nível global. Este conceito abrange um conjunto de práticas, normas e regulamentos que visam garantir a transparência, a ética e a sustentabilidade das entidades esportivas. A adoção de princípios de boa governança por parte das entidades de administração do desporto é um dos novos desafios dos dirigentes e de outros agentes envolvidos na gestão dessas organizações (Mezzadri *et al.*, 2018).

Pesquisadores na área da governança nas organizações esportivas apresentam alguns fatores externos e internos que influenciam na adoção de boas práticas, que podem ser observados na Figura 3:

Figura 3 - Influências externas na governança de organizações esportivas não lucrativas



Fonte: a autora, adaptado de Hoye e Cuskelly (2007, p. 19 *apud* Mezzadri *et al.*, 2018, p. 17).

Observa-se diversas pressões externas sobre as organizações esportivas para que adotem boas práticas de governança, devido à sua importância no desenvolvimento das modalidades e no cenário esportivo. O caminho para o Olimpo, por exemplo, é árduo, e os clubes formadores desempenham um papel decisivo nesse processo, sendo fundamentais na formação de novos talentos. Além disso, o poder público também exerce grande influência, não apenas por criar políticas relacionadas ao esporte, mas também por depender de organizações do terceiro setor para fornecer serviços à sociedade. Quando essa parceria entre entidades públicas e sem fins lucrativos é estratégica, ela pode atender eficazmente às necessidades do ambiente esportivo (Guimarães, 2024).

A subseção a seguir apresenta as principais regulamentações esportivas e suas implicações para a governança das organizações esportivas.

2.2.1 Regulamentações esportivas e suas implicações

A crescente profissionalização e comercialização do esporte tem demandado um arcabouço jurídico sólido para regulamentar suas práticas, proteger os envolvidos e garantir sua sustentabilidade. Como aponta Melo (2005), a legislação esportiva exerce um papel fundamental ao equilibrar os interesses econômicos com a preservação dos valores éticos e sociais do esporte.

No Brasil, ao se fazer um resgate histórico, percebe-se que durante a fase colonial, não havia qualquer normatização relacionada ao esporte, fato amplamente documentado em livros de História do Brasil. Já no período da República, até o início do Estado Novo, as regulamentações esportivas limitavam-se a decretos que promoviam a prática esportiva principalmente em instituições militares (Vicentino, 1997).

A evolução dessa legislação se torna evidente, especialmente a partir do Estado Novo, quando foram institucionalizadas políticas públicas voltadas para o esporte (Betti, 1991). Desde então, avanços significativos ocorreram, refletindo mudanças na organização social e no papel do esporte no cenário nacional, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução histórica da legislação esportiva brasileira

REGULAMENTAÇÃO LEGAL	ABORDAGEM
Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941 (Brasil, 1941)	Primeira legislação esportiva oficial do Brasil, estabelecendo as bases para a organização dos esportes em todo o país, com foco na regulamentação de clubes e federações.
Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975 (Brasil, 1975)	Regulamenta a atividade esportiva no país, com foco em práticas e competições esportivas, sem grande abrangência em questões trabalhistas ou financeiras.
Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976 - Lei do Passe (Brasil, 1976)	Trata sobre as relações trabalhistas entre o atleta e as entidades desportivas, incluindo a regulamentação do passe de atletas profissionais.
Lei 8.672, de 06 de julho de 1993 - Lei Zico (Brasil, 1993)	Institui normas gerais para o esporte brasileiro, promovendo maior autonomia às entidades esportivas e regulamentando as relações entre clubes e atletas.
Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 - Lei Pelé (Brasil, 1998)	Substitui a Lei Zico, tratando, de forma abrangente, sobre a gestão do esporte no país, com foco na regulamentação das entidades esportivas e nos direitos dos atletas profissionais.
Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000 - Lei Maguito Vilela (Brasil, 2000)	Cria o Ministério do Esporte e Turismo e fortalece o papel do Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro (CDDB), dando maior autonomia à gestão pública esportiva.

Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001 (Brasil, 2001)	Foca nos benefícios fiscais para o setor esportivo, com destaque para os incentivos fiscais e destinação de recursos lotéricos às atividades desportivas e alterando aspectos financeiros da Lei Pelé.
Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003 - Estatuto do Torcedor (Brasil, 2003)	Trata da proteção dos direitos dos torcedores e estabelece regras de segurança em eventos esportivos, buscando promover competições de maior qualidade e estruturas mais adequadas para os mesmos.
Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004 (Brasil, 2004)	Institui o Bolsa-Atleta, um benefício financeiro mensal concedido a atletas de rendimento, com o objetivo de permitir que se dediquem aos treinamentos e competições. Essa lei estabelece valores distintos e critérios específicos para a concessão do benefício, sem gerar vínculo com a administração pública.
Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006 - Lei de Incentivo ao Esporte (Brasil, 2006)	Cria mecanismos de incentivos fiscais para projetos e atividades esportivas, com o objetivo de fomentar o esporte olímpico e paralímpico no Brasil através de parcerias público-privadas. Com foco no fomento ao esporte educacional, inclusivo e de alto rendimento.
Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011 (Brasil, 2011)	Altera as Leis nº 9.615/1998 (Lei Pelé) e a Lei nº 10.891/2004, cria os programas "Atleta Pódio" e "Cidade Esportiva"; e revoga a Lei nº 6.354/1976 (Lei do Passe). Também integra o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) ao Sistema Nacional do Desporto (SND), estabelecendo um subsistema próprio para o CBC, ao lado do Comitê Olímpico do Brasil (COB) e do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB).
Lei nº 13.155, de 04 de agosto de 2013 - Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (Brasil, 2013)	Introduz o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro - PROFUT, promovendo a sustentabilidade dos clubes esportivos e penalidades para clubes que não cumpram as obrigações fiscais e trabalhistas. Baseia-se na responsabilidade fiscal, transparência financeira e <i>fair play</i> financeiro.
Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023 - Lei Geral dos Esportes. (Brasil, 2023)	Estabelece novas diretrizes para a governança e transparência no esporte, ampliando as parcerias público-privadas, além de combater práticas como a corrupção e o <i>doping</i> .

Fonte: a autora, baseada em Brasil (1941, 1975, 1976, 1993, 1998, 2000, 2001, 2003, 2004, 2006, 2011, 2013, 2023).

Assim, analisar a evolução da legislação esportiva brasileira é essencial para compreender o desenvolvimento do fenômeno esportivo no país. Entender as interações entre esporte, política e economia permite identificar como o esporte se transforma em uma arena de disputa e expressão de valores sociais (Coakley, 2009).

A partir desse arcabouço teórico, é possível observar a evolução contínua da legislação esportiva brasileira desde a regulamentação inicial do esporte como prática esportiva e

avanzando para a criação de normas mais específicas e abrangentes relacionadas ao tema. Esse desenvolvimento reflete no aprimoramento progressivo da gestão esportiva, na consolidação dos direitos trabalhistas, na proteção dos atletas e torcedores, além do estímulo à prática esportiva como ferramenta de desenvolvimento social e econômico.

As leis apresentadas no Quadro 1 evidenciam os desafios e avanços de cada contexto histórico, promovendo incentivos fiscais, fortalecendo parcerias público-privadas e modernizando a organização do esporte no país.

Na seção seguinte, será aprofundada a análise da Lei Pelé, destacando seu papel como um marco regulatório na gestão esportiva brasileira, sua influência na profissionalização do esporte e as transformações que trouxe para as relações entre atletas, clubes e entidades esportivas.

2.2.2 A Lei Pelé e seus impactos na legislação esportiva brasileira

Em 26 de março de 1998, entrou em vigor a Lei nº 9.615, conhecida como Lei Pelé, marcando uma transformação significativa no âmbito esportivo brasileiro. Sancionada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, a Lei recebeu esse nome em homenagem a Edson Arantes do Nascimento, conhecido como Pelé, considerado como um dos maiores jogadores de futebol da história. Naquele período, Pelé também exercia a função de Ministro dos Esportes (Araújo, 2019).

Essa legislação alterou profundamente a dinâmica do esporte no país, substituindo a Lei Zico e introduzindo mudanças como o fim do instituto do passe, que anteriormente vinculava os atletas aos clubes mesmo após o fim da sua relação contratual. A Lei Pelé, trouxe mais detalhes para os contratos de trabalho dos atletas de todas as modalidades e o passe foi substituído pela obrigatoriedade de inclusão, nos contratos de trabalho, de uma cláusula penal aplicável exclusivamente nos casos de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral do contrato, promovendo um ambiente mais justo e profissional entre atletas, clubes e federações (Brasil, 1998).

A Lei Pelé é a legislação que regula o desporto no Brasil. Ela estabelece normas sobre contratos de trabalho, direitos dos atletas, gestão de clubes, transferências de atletas, promovendo a profissionalização, a transparência e a responsabilidade fiscal nas entidades esportivas, entre outros aspectos relevantes para o funcionamento do esporte no país (AURUM, 2023).

A Lei Pelé incentivou a profissionalização da gestão de clubes e federações esportivas, estabelecendo a obrigatoriedade de prestação de contas por parte dos dirigentes e regulando a administração de recursos e atividades, incluindo a destinação de recursos para o esporte olímpico e paralímpico, além de definir os órgãos responsáveis pela fiscalização de seu cumprimento e garantir a independência dos Tribunais de Justiça Desportiva. Esses avanços transformaram a organização e a prática do esporte no Brasil, garantindo maior liberdade e direitos aos atletas, além de promover uma gestão mais transparente e profissional das entidades esportivas (VLV Advogados, 2023).

A nova legislação também passou a definir quatro formas de manifestação esportiva: esporte educacional, orientado à formação integral do indivíduo; esporte de participação, caracterizado pela prática espontânea, com ênfase no aspecto lúdico e na inclusão social; esporte de rendimento, vinculado a modalidades regulamentadas por normas nacionais e internacionais, com foco na obtenção de resultados e alto desempenho; e esporte de formação, voltado à iniciação e ao desenvolvimento de futuros atletas (Cruz, 2024).

A Lei nº 9.615 consagra os princípios do desporto brasileiro, a saber: soberania, autonomia, democratização, liberdade, direito social, diferenciação, identidade nacional, educação, qualidade, descentralização, segurança e eficiência, conforme estipulado no seu artigo 2º (Brasil, 1998) e ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios fundamentais da Lei Pelé, que garantem o desporto como direito individual

PRINCÍPIOS	CONCEITO
Soberania	A supremacia obrigação do Estado de fomentar práticas esportivas formais e não-formais do Brasil na organização da prática desportiva.
Autonomia	Capacidade e liberdade para organização da prática desportiva pelas pessoas (físicas e jurídicas).
Democratização	Garantia de acesso às atividades esportivas sem distinções ou discriminação.
Liberdade	Direito de praticar esportes de acordo com capacidade e interesse, associado ou não a uma entidade.
Direito Social	Obrigação do Estado de fomentar práticas esportivas formais e não-formais.
Diferenciação	Tratamento diferenciado para esporte profissional e não profissional.
Identidade Nacional	Valorização, proteção e incentivo às manifestações esportivas de criação e expressão cultural nacional, reforçando o patrimônio esportivo brasileiro.
Educação	Promoção do desenvolvimento integral do indivíduo por meio do esporte educacional.
Qualidade	Valorização de resultados desportivos, educativos e de cidadania, relacionados ao desenvolvimento humano.

Descentralização	Organização harmônica e equilibrada dos sistemas esportivos em diferentes níveis (federal, estadual, distrital e municipal), promovendo a autonomia e eficiência local.
Segurança	Garantia da prática esportiva em condições seguras, protegendo a integridade física, mental e sensorial dos praticantes em todas as modalidades.
Eficiência	Promoção da competência e excelência nas práticas desportivas e na gestão administrativa, maximizando resultados e recursos disponíveis.

Fonte: a autora, baseado em Brasil (2003).

O esporte, enquanto atividade econômica, desempenha um papel significativo na sociedade brasileira, exigindo uma gestão responsável e transparente. As normativas legais, como a Lei Pelé, são fundamentais para estruturar o esporte profissional, promovendo princípios que buscam focar a prática esportiva aos valores éticos, sociais e administrativos necessários para o seu desenvolvimento sustentável (Brasil, 2023).

Ao apresentar os princípios descritos no Quadro 2, a Lei Pelé destaca que a exploração e a gestão do desporto profissional se classificam como uma atividade econômica. Nesse sentido devem ser observados os princípios abaixo incluídos pela Lei nº 10.672 (Brasil, 2003, n.p.):

- I - da transparência financeira e administrativa;
- II - da moralidade na gestão desportiva;
- III - da responsabilidade social de seus dirigentes;
- IV - do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e
- V - da participação na organização desportiva do País.

Esse processo culmina na Lei Geral dos Esportes (Brasil, 2023), que reforça a governança, a transparência e o combate a práticas ilícitas, como *doping* e corrupção. Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem enfrentados, como a ampliação da fiscalização, o incentivo ao esporte de base e a inclusão de novas modalidades esportivas.

2.2.3 Gestão de projetos esportivos

Um projeto é um empreendimento organizado para alcançar um objetivo específico. Consiste em um conjunto de atividades ou de tarefas relacionadas que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam um período de tempo significativo para sua realização (Davis *et al.*, 2001).

A gestão de projetos é desenvolvida por meio de etapas progressivas, organizado de forma mais ou menos lógica, que se desenvolve continuamente ao longo do tempo. Suas

atividades têm como objetivo principal a execução e o fornecimento de produtos, serviços ou processos que atendam às necessidades de um público específico, sempre dentro dos prazos estabelecidos, além de seguir um conjunto de características e requisitos para que seu produto final seja entregue, trazendo benefícios para o público-alvo (Campos, 2011). Durante o projeto, métodos de controle são essenciais para garantir a qualidade do empreendimento (Santos *et al.*, 2013).

Embora o conceito de gestão de projetos seja aplicável a diversas áreas, ele assume uma aplicação distinta e fundamental no contexto esportivo, onde, além da entrega de produtos e serviços, também há a necessidade de gerenciar eventos, clubes, competições e a coordenação de uma rede complexa de *stakeholders*, como atletas, patrocinadores e entidades governamentais (Mazzei *et al.*, 2017).

No âmbito esportivo, a gestão do esporte envolve a aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das ciências do esporte e da administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno esporte. Seu objetivo é garantir o gerenciamento eficaz, eficiente e ético das atividades e das organizações esportivas (Mazzei *et al.*, 2017, p. 99).

O papel do gestor esportivo nos clubes é de grande responsabilidade, pois, além das funções essenciais de planejar, organizar, liderar e avaliar, é necessário conhecer o ambiente cultural, econômico, social e político (Correia; Biscaia; Menezes, 2014). O esporte, sendo um dos principais fenômenos da humanidade exige que suas atividades possuam cada vez mais a atuação de recursos humanos qualificados envolvidos, além de apresentarem ética, responsabilidade, sustentabilidade, atitudes democráticas e transparência (Correia; Biscaia, 2019; Mazzei; Rocco Júnior, 2017, *apud* Araújo *et al.*, 2020).

O gestor esportivo deve dominar grande parte das disciplinas administrativas, mas deve aplicá-las no contexto esportivo. Gerir um clube, uma federação, uma secretaria esportiva é particular e característico, provavelmente seria semelhante em alguns aspectos de uma gestão de um hospital, de uma escola ou qualquer organização, mas o contexto e a razão de sua existência são inerentes ao fenômeno esportivo (Mazzei *et al.*, 2012, p. 34).

A fim de garantir a gestão eficiente de projetos esportivos em conformidade com as normas de governança, a Lei Pelé, nos artigos 18 e 18-A, exige o cumprimento de requisitos específicos para a aprovação de projetos esportivos. Nesse contexto, o legislador designou ao então Ministério do Esporte, atualmente Secretaria Especial do Esporte do Ministério da

Cidadania, visto que o Ministério do Esporte foi extinto em 2019, a responsabilidade de verificar o cumprimento dessas disposições (Brasil, 2018).

A Portaria ME nº 115, de 2018, estabelece os critérios para a emissão da Certidão de Registro Cadastral (CRC), exigindo das entidades esportivas o cumprimento de parâmetros de integridade institucional e boas práticas de gestão. Entre os requisitos previstos, destacam-se (Araújo, 2019):

- a) a adoção de mecanismos de governança e *compliance*, com ênfase em controles internos (Estatuto Social), integridade organizacional e conformidade normativa;
- b) a transparência ativa, mediante a divulgação contínua e acessível de informações administrativas, financeiras e institucionais;
- c) a gestão democrática, assegurada pela efetiva participação dos filiados em processos decisórios, por meio de eleições regulares e assembleias deliberativas;
- d) a demonstração de autonomia e viabilidade financeira, evidenciada pela capacidade de autossustentação e independência na gestão de recursos; e
- e) a participação de atletas, garantida por sua representação formal nos órgãos de deliberação, conforme previsto nas normas estatutárias e na legislação vigente.

Em suma, essa verificação prévia corresponde à análise documental das entidades esportivas, configurando-se como instrumento de controle social, com o objetivo de avaliar o cumprimento dos critérios legais quanto à viabilidade e autonomia financeira, à adimplência fiscal e trabalhista, à transparência na gestão dos recursos e à adoção de práticas de administração democrática, conforme disposto nos Artigos 18 e 18-A da Lei nº 9.615, de 1998 (Brasil, 1998).

Essa certificação é essencial para a apresentação de projetos, obter a isenção de alguns tributos federais como Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), e a acessar recursos públicos no esporte. Assim, evidencia-se o comprometimento da entidade com princípios de governança, incluindo transparência, responsabilidade social e prestação de contas, fundamentais para a construção de uma gestão mais ética e eficiente no setor esportivo brasileiro (Brasil, 2023).

O Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), por exemplo, é uma entidade esportiva responsável por apoiar e promover o desenvolvimento dos clubes esportivos no Brasil e a formação de atletas, especialmente nas áreas de esporte olímpico. Além de fomentar a melhoria

da gestão e infraestrutura dos clubes, o CBC disponibiliza programas e editais com recursos para apoiar projetos das entidades integradas. Esses recursos podem ser utilizados, entre outras finalidades, para a aquisição de materiais esportivos e para a contratação de equipe multidisciplinar, contribuindo diretamente para a melhoria da performance dos atletas (Cruz, 2024).

Para participar dos editais do CBC e candidatar-se aos recursos disponíveis, é exigido que os clubes apresentem a Certidão de Registro Cadastral. Esse documento é uma exigência legal para comprovar que os clubes cumprem os requisitos dos artigos 18 e 18-A, conforme detalhado no Anexo A, assegurando a conformidade com as normas de governança e viabilizando o acesso aos recursos públicos destinados para o esporte (CBC, 2021).

Conforme afirma Cruz (2024), a sinergia entre as entidades envolvidas e a realização de ações de forma conjunta são fundamentais para a obtenção dos resultados desejados, gerando alto valor e benefícios não apenas para os clubes e atletas, mas também para a sociedade como um todo.

Nesse contexto de exigências cada vez maiores por parte dos órgãos de fomento e da crescente necessidade de profissionalização na gestão esportiva dos clubes, torna-se essencial buscar ferramentas que contribuam para o aperfeiçoamento dos processos internos. É nesse cenário que o *Business Process Management* se apresenta como uma abordagem estratégica capaz de promover melhorias significativas na eficiência, controle e transparência das atividades organizacionais. Como afirmam Dumas *et al.* (2018), o BPM permite mapear, analisar, redesenhar, monitorar e otimizar processos de negócios, tornando-se um recurso valioso para organizações que buscam alcançar resultados melhores por meio da gestão orientada a processos. Esse conteúdo será aprofundado na seção a seguir.

2.3 O Business Process Management como ferramenta para aprimoramento dos processos

O processo é um conceito essencial no planejamento dos meios pelos quais uma empresa busca produzir (*input*) e fornecer (*output*) seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, grande parte dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, de forma integrada, a maioria dos colaboradores da organização (Gonçalves, 2000; Harrington, 1991).

Ao buscar uma estruturação baseada em processos, as empresas percebem que não é viável sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada pelo modelo funcional tradicional. Para operar de forma orientada por processos, é necessário redesenhar as organizações estruturadas em tarefas (Hammer *et al.*, 1999). A organização orientada por

processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em substituição ao modelo de trabalho individual e centrado em tarefas, a abordagem orientada por processos enfatiza o trabalho em equipe, a cooperação interfuncional, a responsabilização individual e o comprometimento com a melhoria contínua dos resultados (Gonçalves, 2000).

Uma organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado. Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é o desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou um conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados (ABPMP, 2013, p. 12).

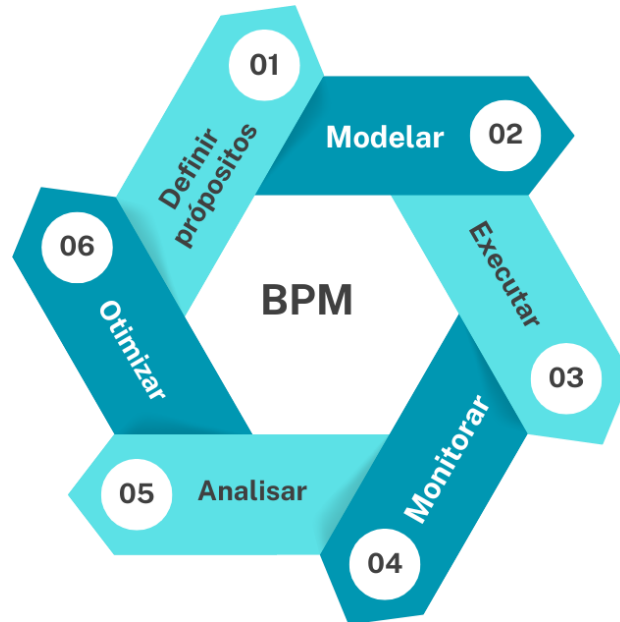
Os avanços no gerenciamento de processos de negócios têm sido cruciais para o desenvolvimento de corporações, indústrias e economias. No Japão, nas décadas após a Segunda Guerra Mundial, as disciplinas de qualidade e gestão de processos desempenharam um papel transformador, demonstrando o impacto econômico que um gerenciamento eficaz de processos pode gerar (Hammer, 2007).

Nesse contexto, observa-se que o ambiente organizacional contemporâneo tem exigido das instituições uma atuação cada vez mais eficiente e orientada para resultados. Para isso, torna-se fundamental adotar uma abordagem voltada para a gestão de processos, buscando alinhar recursos, atividades e objetivos estratégicos. Portanto, como afirma Gonçalves (2000, p. 13), “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”, evidenciando a relevância de um gerenciamento estratégico dos processos como fator-chave para o sucesso organizacional.

Assim como ocorre na modelagem e no mapeamento de processos, diversas metodologias e abordagens podem ser utilizadas para representar, analisar e aperfeiçoar os processos de negócio. Entre essas abordagens, destaca-se o *Business Process Management*, amplamente consolidado no meio organizacional. Esse tipo de abordagem propõe uma perspectiva sistematizada e integrada da organização, combinando técnicas e práticas voltadas à modelagem, execução, monitoramento, análise e otimização contínua dos processos. Essa abordagem permite alinhar os processos aos objetivos estratégicos da organização, promovendo maior eficiência, controle e capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos (Rocha, 2019 *apud* Almeida, 2023; Brasil, 2024), conforme ilustrado na Figura 4, que apresenta o Ciclo do Business Process Management. Talvez um dos aspectos mais expressivos do ciclo BPM seja a capacidade de executar múltiplos refinamentos sucessivos, uma vez que no universo BPM a

capacidade de evoluir é mais apreciada que a capacidade de criar pela primeira vez (ABPMP, 2020).

Figura 4 - Ciclo do *Business Process Management*



Fonte: a autora, adaptado de Rocha (2019 *apud* Almeida, 2023).

Nesse sentido, o *Business Process Management* é uma jornada contínua, não um destino final. A adoção dessa abordagem fortalece a vantagem competitiva das organizações que a implementam de forma estratégica. Empresas orientadas por BPM tendem a apresentar um alinhamento mais sólido entre estratégia e operação, maior resiliência operacional, conformidade regulatória menos invasiva e, sem dúvida, um aumento significativo na produtividade (ABPMP, 2013).

Compreender o funcionamento dos processos e conhecer os diferentes tipos existentes é fundamental para definir a melhor forma de gerenciamento, visando à obtenção dos melhores resultados. Para isso, é necessário analisar as características específicas de cada processo, de modo a adotar estratégias de gestão adequadas à sua natureza (Gonçalves, 2000), como pode ser observado no Quadro 3. É importante, portanto, distinguir os processos de produção de bens e serviços dos demais processos organizacionais, a partir da perspectiva do domínio de aplicação, como aqueles voltados à gestão da empresa e ao suporte às atividades produtivas (Harrington, 1991).

Quadro 3 - As três categorias de processos empresariais

PROCESSOS DE NEGÓCIOS (DE CLIENTES)	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	PROCESSOS GERENCIAIS
São ligados à essência do funcionamento da organização. São suportados por outros processos internos. Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.	São centrados na organização. Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização. Garantem o suporte adequado aos processos de negócio.	São centrados nos gerentes e nas suas relações. Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização. Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar.
Vendas Desenvolvimento de produtos Distribuição Cobrança Atendimento de pedidos Atendimento de garantia	Planejamento estratégico Orçamento empresarial Recrutamento e seleção Compras Treinamento operacional	Fixação de metas Avaliação do resultado da empresa Gestão das interfaces Alocação de recursos
Processos primários	Processos de suporte	

Fonte: baseado em Gonçalves (2000, p.13).

Assim, as empresas possuem três categorias fundamentais de processos empresariais. Os processos de negócio (ou de cliente), que definem a atividade principal da organização e são suportados por processos internos auxiliares, culminando na entrega de produtos ou serviços ao cliente externo. Os processos organizacionais (ou de integração organizacional), que são centrados na coordenação e no funcionamento integrado dos diversos subsistemas organizacionais, assegurando o suporte adequado e eficiente aos processos de negócio para o alcance do desempenho global da empresa. E, por fim, os processos gerenciais, que se concentram nas funções dos gestores e em suas interações, englobando as ações de monitoramento, medição e ajuste do desempenho organizacional, garantindo a eficácia na condução dos objetivos estratégicos da organização (Gonçalves, 2000).

2.3.1 O mapeamento e modelagem de processos

A representação estruturada de processos organizacionais demanda um conjunto robusto de competências e metodologias, essenciais para a identificação, interpretação e administração dos elementos que compõem os processos de negócio. Em organizações que reconhecem o valor estratégico de seus processos, essa prática assume papel central na gestão corporativa (ABPMP, 2013).

A modelagem de processos é a elaboração dessas representações formais dos processos organizacionais que requer um conjunto sistematizado de atividades direcionadas à descrição

de fluxos operacionais existentes, bem como daqueles em fase de concepção ou aprimoramento. A modelagem deve assegurar uma visão completa e integrada, cobrindo o ciclo de ponta a ponta, independentemente do tipo de processo considerado. Essa perspectiva ampla e sistêmica aplica-se de forma consistente aos processos primários, de suporte e aos voltados à gestão organizacional (Britto, 2011).

A modelagem de processos de negócio integra diversas abordagens e expertises que promovem clareza operacional e cognitiva, viabilizando a análise crítica, o redesenho de fluxos e a avaliação de desempenho dos processos. Mais do que uma prática técnica, ela é um instrumento estratégico que permite às organizações compreenderem com profundidade seus processos, comunicá-los de forma eficiente e geri-los de maneira estruturada e orientada a resultados (Dumas *et al.*, 2018).

Existem dois modelos fundamentais para a modelagem de processos. O denominado *As Is*, descreve com precisão o funcionamento atual do processo, revelando suas etapas, fluxos e possíveis gargalos. O segundo, conhecido como *To Be*, projeta uma versão otimizada do processo, alinhada aos objetivos estratégicos da organização e baseada em melhorias identificadas na análise do estado atual. Essa abordagem permite transformar a realidade operacional, promovendo maior eficiência, desempenho e valor agregado (Silva, 2009).

Embora compartilhem a mesma estrutura de composição, esses modelos diferem em seu nível de detalhamento. Na prática, é comum que o modelo *As-Is* seja desenvolvido de forma mais sucinta em uma fase inicial, especialmente quando se trata de macroprocessos que ainda passarão por análise e aprimoramento. O objetivo, nesse ponto, é fornecer uma visão clara e funcional que sustente a tomada de decisões pelos profissionais envolvidos (Cavalcanti *et al.*, 2007). O papel dos atores envolvidos é fundamental para o desenvolvimento de um processo que represente, de fato, a realidade operacional de um negócio (Campos, 2013).

A partir da análise do processo atual, é desenvolvido o modelo *To-Be*, que mostra como o processo deve funcionar no futuro, de forma mais eficiente e alinhada aos objetivos da organização. Esse modelo tem o nível de detalhe necessário para que as melhorias possam ser colocadas em prática com segurança e clareza. Mais do que um guia para a mudança, o *To-Be* se torna a nova base de referência para a operação. E, com o tempo, esse modelo otimizado passa a ser considerado o novo *As-Is*, ou seja, o ponto de partida para futuras melhorias, alimentando um ciclo contínuo de evolução (Cavalcanti *et al.*, 2007; Silva, 2009).

Nesse contexto, o modelo de processos utiliza ícones para ilustrar atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos fundamentais, podendo ainda incorporar ilustrações e informações complementares, que não devem ser complexas, já que os processos devem ser de

fácil interpretação (ABPMP, 2013), podendo conter representações matemáticas, gráficas, narrativas, notações ou outras formas (Britto, 2011).

A esse conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos, se atribui a denominação de Notação (ABPMP, 2013). As diferentes formas de expressão e modelagem - notação - encontram-se sintetizadas e exemplificadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Notações de modelagem de processos

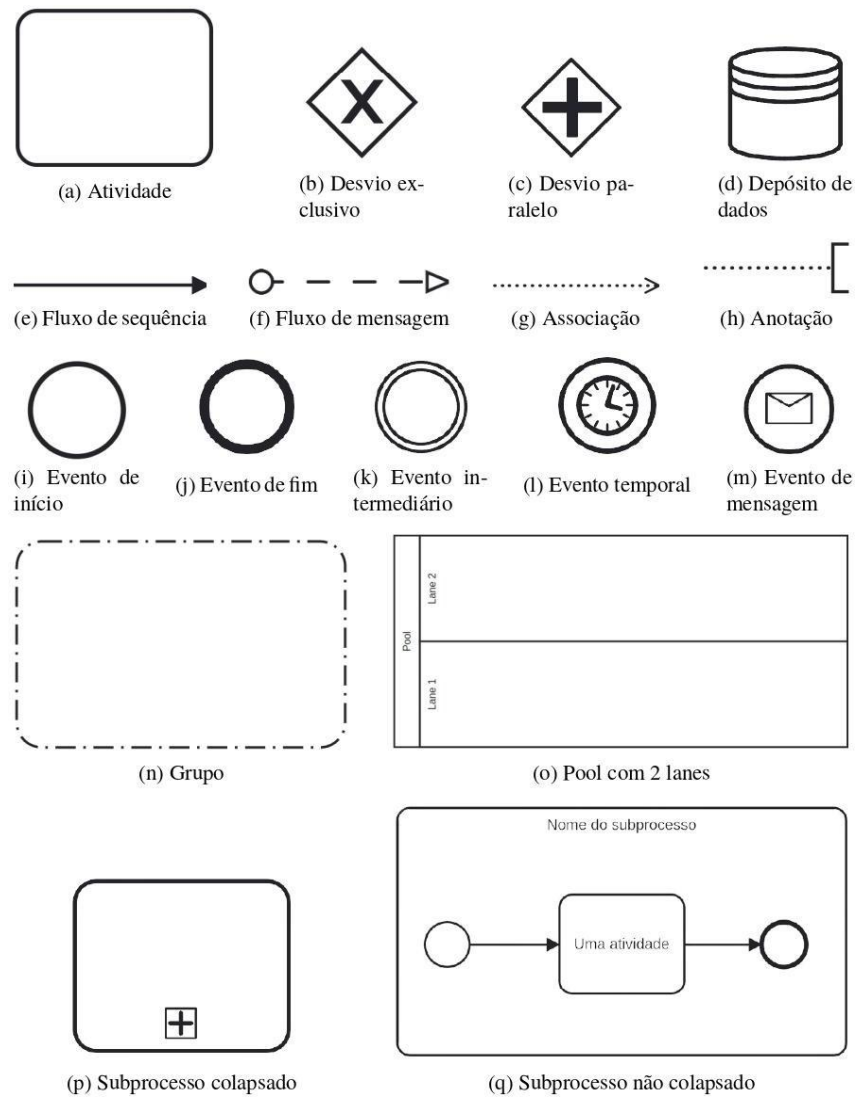
NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
<i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN)	Fornece a capacidade de representar, de forma gráfica e padronizada, os elementos constituintes de um processo como eventos, atividades, decisões, fluxos de sequência e interações entre participantes.
Fluxograma	Esse modelo utiliza um conjunto simples e limitado de símbolos, embora não totalmente padronizados. Ainda assim, torna o entendimento do fluxo de trabalho muito mais rápido e intuitivo.
<i>Event-driven Process Chain</i> (EPC)	O modelo considera os eventos como elementos que atuam como "gatilhos" ou "resultados" de atividades dentro de um processo. Sua aplicação é especialmente útil na modelagem de conjuntos de processos complexos, permitindo uma representação clara das inter-relações entre atividades e seus respectivos pontos de início e término.
<i>Unified Modeling Language</i> (UML)	Trata-se de um padrão de notação gráfica amplamente adotado para a modelagem de requisitos de sistemas de informação. Sua estrutura orientada a objetos permite a representação formal e visual de processos, fluxos de dados, interações entre componentes e regras de negócio
<i>Integrated Definition Language</i> (IDEF)	Enfatiza a identificação e representação de entradas, saídas, mecanismos (recursos), controles e subprocessos associados a uma determinada atividade. Facilita a decomposição hierárquica dos processos, evidenciando as inter-relações entre níveis superiores e inferiores de detalhamento. É amplamente utilizado como ponto de partida para a construção de uma visão corporativa integrada da organização, especialmente no contexto de arquitetura de processos e modelagem funcional.
<i>Value Stream Mapping</i>	Notação gráfica padronizada utilizada na construção de <i>Value Stream Maps</i> (Mapas de Fluxo de Valor). Esse conjunto simbólico permite representar, de forma sistemática e visual, o fluxo de materiais e informações ao longo da cadeia de valor. A abordagem enfatiza a identificação de desperdícios (mudas), tempos de ciclo, tempos de espera, utilização de recursos e interações entre etapas produtivas.

Fonte: a autora, baseado e adaptado de ABPMP (2013 p. 79).

Neste Trabalho será detalhada a notação adotada pelo modelo BPM, por ser este um modelo amplamente aplicado. De acordo com Donatti (2017), existem quatro categorias principais de elementos, utilizados na notação do BPMN, cada uma com componentes específicos que representam diferentes aspectos dos processos (Figura 5). São elas:

- a) objetos de fluxo: eventos, atividades e pontos de roteamento (decisão);
- b) objetos de conexão: fluxo sequencial, fluxo de mensagem e associação;
- c) piscinas e raias: piscina e raia; e
- d) artefato: objeto de dados, grupo e anotação.

Figura 5 - Representação gráfica dos principais elementos do BPMN



Fonte: baseado em Donatti (2017).

Concluído o levantamento da literatura sobre as principais variáveis deste Trabalho de Conclusão de Curso, o próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 MÉTODO

As estratégias metodológicas foram definidas com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa que orientou este Trabalho de Conclusão de Curso: como o *Business Process Management* pode contribuir para a governança de clubes esportivos na gestão de projetos esportivos?

Quanto à natureza da pesquisa esta é aplicada. O conhecimento adquirido na pesquisa aplicada busca resolver uma situação específica (Gil, 2022). Este trabalho, portanto, utiliza a ferramenta BPM para propor melhorias nos processos de gestão, visando maior conformidade à Lei Pelé, especialmente no que se refere ao processo de obtenção da Certificação 18 e 18-A.

Com relação à abordagem adotada, este estudo é qualitativo. A pesquisa qualitativa busca descrever e interpretar os fenômenos estudados (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2022).

Em relação aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema ou o fenômeno estudado. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo expor as características de determinada população ou fenômeno. (Gil, 2022).

Quanto aos meios foi realizada pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica é tradicionalmente realizada em livros, revistas científicas, teses, dissertações, publicações apresentadas em eventos científicos. Busca-se desenvolver a fundamentação teórica do estudo, por meio da revisão da literatura sobre os principais temas da pesquisa. Neste estudo foi realizada com o objetivo de desenvolver o referencial teórico (Gil, 2022).

O estudo de caso é uma das abordagens de pesquisa mais utilizada na área das Ciências Sociais. Nele os limites do objeto estudado estão claramente definidos (Gil, 2022). Creswell e Creswell (2021, p. 206) esclarecem que, no estudo de caso, “o pesquisador explora em profundidade um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”.

O caso escolhido neste Trabalho de Conclusão de Curso trata-se de uma instituição social e esportiva, localizada no Recife. Para este estudo, optou-se por utilizar o nome fictício Conformità Esporte Clube, resguardando o anonimato do clube. A escolha do caso foi por conveniência, tendo em vista o conhecimento prévio da pesquisadora sobre os processos e práticas adotados pela instituição analisada.

Também foi realizada pesquisa documental para levantamento e complementação de dados sobre o fenômeno estudado. A pesquisa documental assemelha-se a pesquisa bibliográfica, contudo, essa analisa documentos elaborados com finalidades diversas, tais como: documentos institucionais, imagens, materiais de divulgação, sites, entre outros (Gil, 2022).

Sobre a análise dos dados Gil (2022, p. 125) explica que “a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento”.

Como limitações do estudo, destacam-se o tempo reduzido para a realização da pesquisa, em decorrência dos prazos definidos pelo calendário acadêmico, e o fato de que não foi possível incorporar diretamente a perspectiva dos atores envolvidos nos processos analisados. Ademais, observou-se que parte das fontes documentais acessadas apresentava informações limitadas ou desatualizadas, o que exigiu da pesquisadora maior cautela na interpretação dos dados e, em alguns casos, a realização de inferências com base no conhecimento prévio do contexto institucional, considerando que ela integra o quadro de pessoal da instituição.

Embora essas restrições tenham imposto certos limites à profundidade da análise, não comprometem a validade nem a relevância dos achados. A pesquisa se apoia em um referencial teórico consistente e em um estudo de caso conduzido com rigor metodológico.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. A análise dos dados está apoiada na literatura apresentada no Referencial Teórico.

4.1 Descrição do caso

Com quase um século de existência, o clube nasceu do espírito esportivo e social de um grupo de pessoas apaixonadas por qualidade de vida, natureza e convivência comunitária. Instalado em uma área privilegiada, entre a cidade e o rio, seu espaço verde se tornou um verdadeiro refúgio urbano, onde esporte, lazer e amizade se encontram.

Ao longo das décadas, o clube evoluiu, acompanhando as transformações da sociedade e ampliando sua estrutura para atender diferentes interesses. O que começou como um espaço voltado a uma prática esportiva específica, se transformou em um centro multiesportivo e sociocultural de referência. Atualmente, o clube dispõe de modalidades olímpicas como golfe, tênis, hipismo e tiro esportivo, além de contar com espaço de eventos, restaurante e áreas de lazer para todas as idades. Essa diversidade de atividades reforça seu papel como um ambiente que valoriza o bem-estar físico e mental dos seus associados.

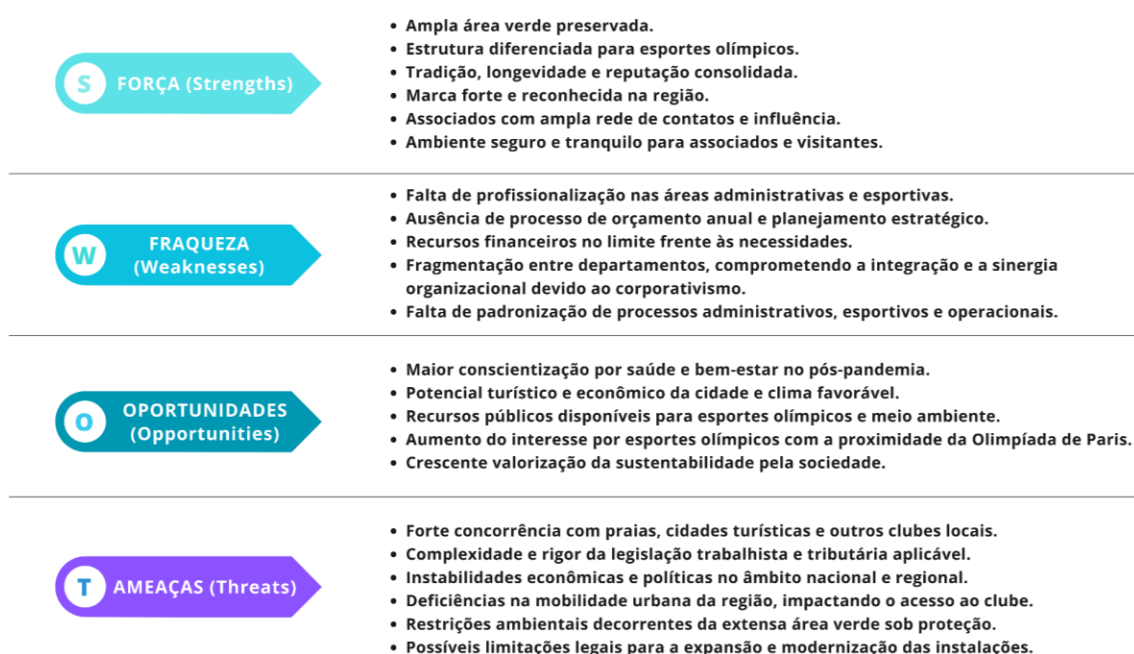
Além das atividades esportivas, o clube desempenha um papel relevante na formação de jovens atletas, na promoção da inclusão social e na valorização do esporte como ferramenta educacional. Iniciativas voltadas para crianças e adolescentes, tanto do público interno quanto externo, ajudam a construir uma base sólida de valores como disciplina, respeito e trabalho em equipe, reforçando o compromisso do clube com a formação cidadã e com a promoção de uma cultura de responsabilidade social e inclusão.

Assim, ao longo de sua história, o clube consolidou-se não apenas como um espaço esportivo, mas como um verdadeiro patrimônio social e cultural, contribuindo de forma significativa para a qualidade de vida e a coesão social da região em que está inserido.

Do ponto de vista operacional, o clube mantém uma gestão que equilibra tradição com inovação, oferecendo infraestrutura moderna, segurança e atendimento qualificado. A articulação com instituições públicas e privadas fortalece o papel do clube como agente social ativo, reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento humano e comunitário. Essa atuação é sustentada por princípios de transparência, governança e conformidade com as normas vigentes, assegurando credibilidade, responsabilidade na gestão e alinhamento com boas práticas de compliance.

Nesse cenário, uma análise estratégica com base na matriz SWOT permitiu compreender com mais profundidade os fatores internos e externos que impactam o desempenho e a sustentabilidade do clube. Foram identificadas forças relevantes relacionadas à estrutura física, tradição e reputação institucional, bem como oportunidades significativas no cenário pós-pandemia, no contexto esportivo nacional e no campo da sustentabilidade. Por outro lado, também foram observadas fragilidades internas, especialmente no que se refere à falta de padronização e profissionalização de processos, além de ameaças externas ligadas a aspectos regulatórios, econômicos e concorrenciais. A seguir, a Figura 6 apresenta um resumo da análise SWOT realizada:

Figura 6 – Matriz SWOT elaborada a partir do diagnóstico estratégico do Conformità Esporte Clube



Fonte: a autora.

A partir dessa análise, a diretoria da entidade compreendeu a necessidade de promover melhorias estruturais e operacionais, com foco na padronização de processos internos como resposta estratégica às fragilidades detectadas. Essa padronização não apenas corrige lacunas organizacionais, mas também qualifica o clube para captar recursos públicos, especialmente por meio de projetos esportivos governamentais, que se apresentam como fontes fundamentais para viabilizar investimentos e ampliar as atividades oferecidas.

A limitação financeira do clube e a necessidade de direcionar o caixa para demandas prioritárias, como manutenção da infraestrutura, regularização administrativa e cumprimento

de obrigações legais, também tornam a captação de recursos externos uma questão estratégica. Além disso, o fortalecimento dos processos internos contribui para a regularização institucional, garantindo maior conformidade com as exigências legais e maior transparência na gestão, elementos essenciais para a sustentabilidade, competitividade e expansão das ações esportivas e sociais da instituição.

4.2 A influência da Lei Pelé na gestão de projetos esportivos da organização em estudo

A Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé, estabelece diretrizes fundamentais para o funcionamento das entidades esportivas no Brasil, especialmente no que se refere à captação e gestão de recursos públicos. Entre suas disposições, destacam-se exigências relacionadas à transparência, à responsabilidade administrativa e à adoção de práticas de governança, que impactam diretamente a estrutura organizacional e a condução de projetos esportivos (Brasil, 1998).

Uma dessas exigências é a apresentação de um organograma atualizado, que evidencie com clareza a estrutura funcional da entidade e a distribuição de competências entre seus setores. No caso do Conformità Esporte Clube, a adoção desse instrumento atende tanto à legislação quanto à necessidade de maior profissionalização na gestão. O organograma institucional, apresentado na Figura 7, representa a articulação entre as áreas administrativa, esportiva, social e de projetos, promovendo o alinhamento entre as funções e os objetivos estratégicos da organização.

A influência normativa da Lei Pelé estende-se também à estruturação dos projetos esportivos. A necessidade de demonstrar capacidade técnica e administrativa para gerir recursos impulsiona a adoção de práticas formais de gestão de projetos, que envolvem planejamento de metas, alocação eficiente de recursos, controle de resultados e prestação de contas conforme os padrões estabelecidos pelos órgãos públicos (ABPMP, 2013).

Nesse cenário, a padronização de processos emerge como desdobramento natural dessa nova configuração. A definição clara de procedimentos, a documentação dos fluxos operacionais e a formalização de responsabilidades conferem à entidade maior controle, previsibilidade e transparência. Além de garantir conformidade legal, essas práticas fortalecem a governança e contribuem para a continuidade e a sustentabilidade dos projetos incentivados.

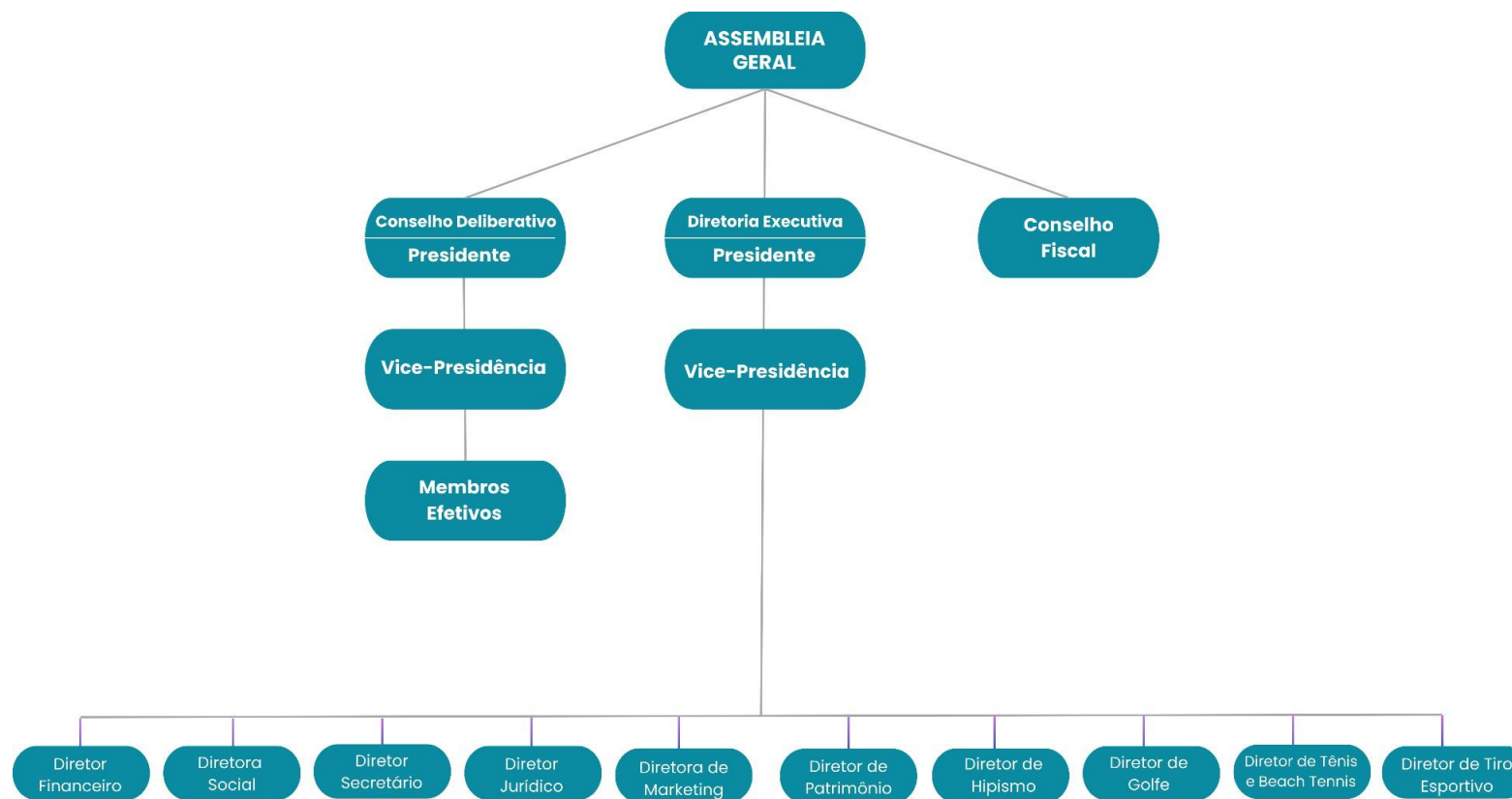
Dessa forma, constata-se que a Lei Pelé exerce influência estruturante sobre a gestão de projetos esportivos no Conformità Esporte Clube, promovendo avanços na organização institucional por meio da adoção de estruturas mais eficientes, boas práticas gerenciais e

processos padronizados. Essa convergência entre exigências legais e práticas modernas de gestão fortalece a atuação da entidade no cenário esportivo nacional.

Como desdobramento prático desse processo de adequação, à regulamentação imposta pela Lei Pelé estimulou o clube a revisar sua situação documental e fiscal, promovendo uma regularização institucional mais ampla. A partir dessa iniciativa, a entidade buscou eliminar pendências administrativas, obter as certidões negativas exigidas, quitar dívidas anteriores e estruturar fluxos internos com base em critérios técnicos. Esse movimento de adequação levou ao fortalecimento do compromisso com a legalidade e à implementação de uma gestão mais eficiente e responsável, com processos devidamente formalizados e integrados à rotina administrativa

Dando continuidade a essa abordagem, a próxima seção apresenta o desenho formal do processo necessário à obtenção das Certidões 18 e 18-A, exigidas pela Lei Pelé para a habilitação da entidade em projetos financiados com recursos públicos. Essa modelagem será realizada com base nas ferramentas da gestão por processos (*Business Process Management*), aprofundando a articulação entre os requisitos legais e a condução eficiente da gestão esportiva.

Figura 7 - Organograma da estrutura organizacional do Conformità Esporte Clube



* Os membros do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva não são remunerados.

Fonte: A autora.

4.3 Desenho dos processos necessários à obtenção da Certificação 18 e 18a, conforme exigido pela Lei Pelé, aplicando as ferramentas do BPM

A Certidão de Registro Cadastral, emitida pela Secretaria Nacional de Esportes, é um documento obrigatório para que clubes e entidades esportivas possam captar recursos públicos via projetos incentivados. Sua concessão está condicionada ao cumprimento dos requisitos legais dispostos nos artigos 18 e 18-A da Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé), os quais envolvem critérios de governança, adimplência fiscal, autonomia financeira e transparência institucional (Brasil, 1998).

A partir do diagnóstico organizacional e da identificação dessas exigências, elaborou-se uma proposta de modelagem de processos orientada pelos princípios do *Business Process Management*, com foco na obtenção da CRC e na conformidade legal da entidade analisada.

Essa modelagem tem por objetivo representar, de forma clara e sistematizada, os fluxos operacionais internos imprescindíveis ao cumprimento das obrigações legais impostas às entidades esportivas. Busca-se, com isso, promover maior eficiência, padronização e controle das atividades, assegurando a conformidade institucional e fortalecendo a transparência na gestão dos projetos esportivos (ABPMP, 2013; Dumas *et al.*, 2018).

Os processos foram estruturados utilizando a notação *Business Process Model and Notation*, o que possibilitou a representação gráfica padronizada dos elementos-chave envolvidos em cada etapa, como organização documental, comprovação de adimplência fiscal e trabalhista, governança democrática, transparência ativa e participação dos atletas nos órgãos deliberativos. Cada diagrama foi desenvolvido para funcionar como um guia prático, facilitando a compreensão e a execução das atividades por parte das equipes gestoras.

Para viabilizar a aplicação prática dessa modelagem, foi elaborado um manual descritivo, contendo a descrição textual dos processos, seus objetivos, responsáveis, entradas, saídas e indicadores de desempenho, acompanhados de seus respectivos fluxogramas. Essa documentação busca assegurar não apenas a execução padronizada das rotinas, mas também a integração das áreas envolvidas.

A sistematização proposta representa um avanço significativo na estrutura administrativa da entidade e no seu modelo de governança, reduzindo riscos operacionais, otimizando a tomada de decisão e facilitando a prestação de contas junto aos órgãos fiscalizadores (Brasil, 2020).

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 1: Identificação da entidade e do representante legal.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: reunir e organizar a documentação necessária para comprovação da identidade institucional e do representante legal.

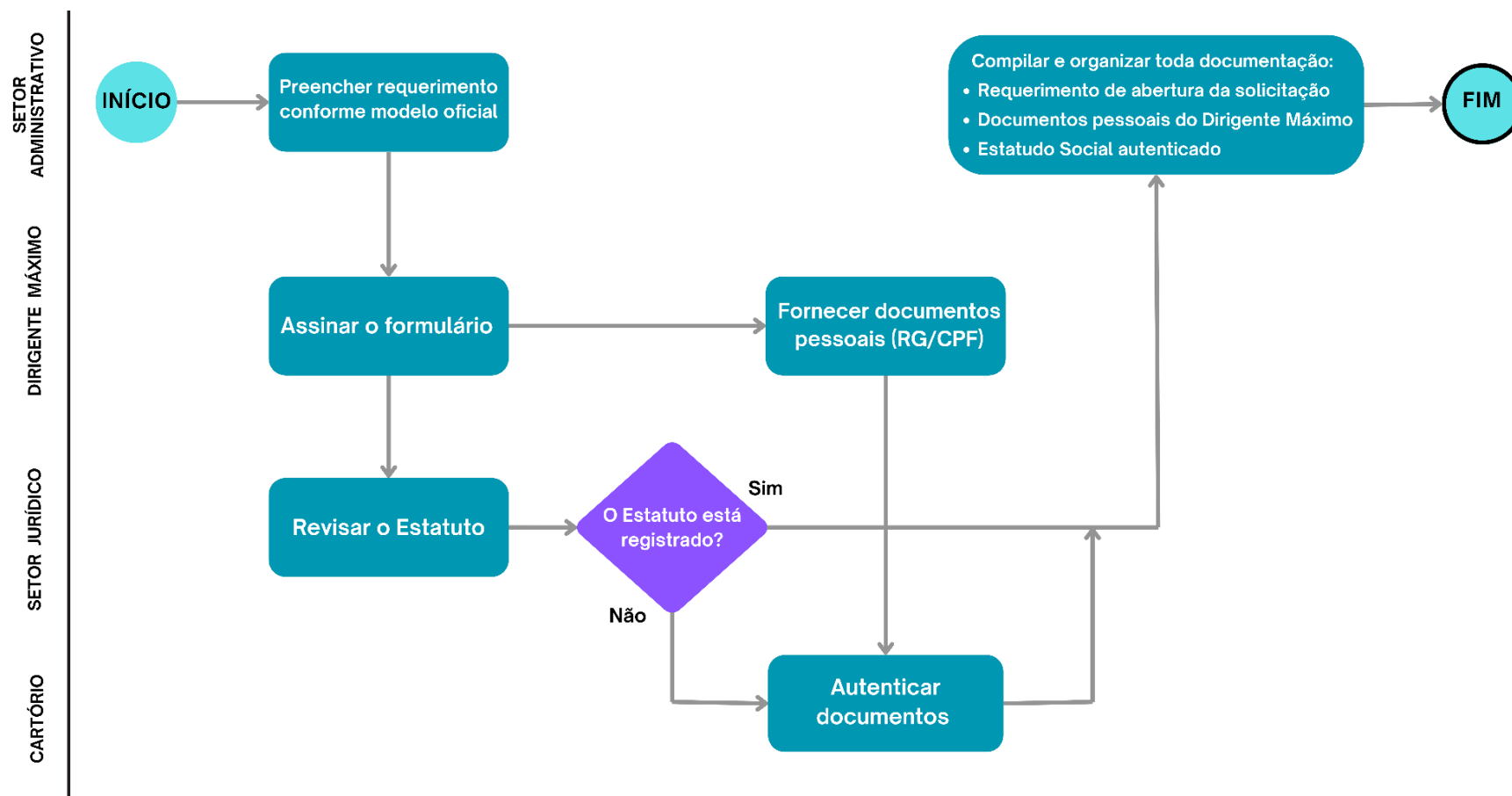
3. ATORES ENVOLVIDOS: Setor Administrativo, Setor Jurídico, Cartório e Dirigente Máximo.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Preenche requerimento conforme modelo oficial	Setor Administrativo	Deve seguir o formulário de requerimento padronizado e disponibilizado pela Secretaria Especial do Esporte.
2	Revisa o Estatuto Social e encaminha para autenticação	Setor Jurídico	O Estatuto deve estar autenticado e em conformidade com a legislação vigente.
3	Fornece documentos pessoais autenticados (RG/CPF)	Dirigente Máximo	Cópias devem estar autenticadas.
4	Autentica os documentos do Dirigente Máximo e Estatuto Social (caso aplicável)	Cartório	Aplica-se apenas quando o representante não for o dirigente.
5	Compila e organiza toda a documentação	Setor Administrativo	Todos os documentos devem estar atualizados, organizados e prontos para a próxima etapa.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e 18-A e Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte.

Figura 8 – Diagrama BPMN do Processo 1: Identificação da Entidade e do Representante Legal



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 2: Autonomia e viabilidade financeira.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: comprovar a sustentabilidade econômica e a autonomia financeira da entidade por meio de demonstrações contábeis e pareceres oficiais.

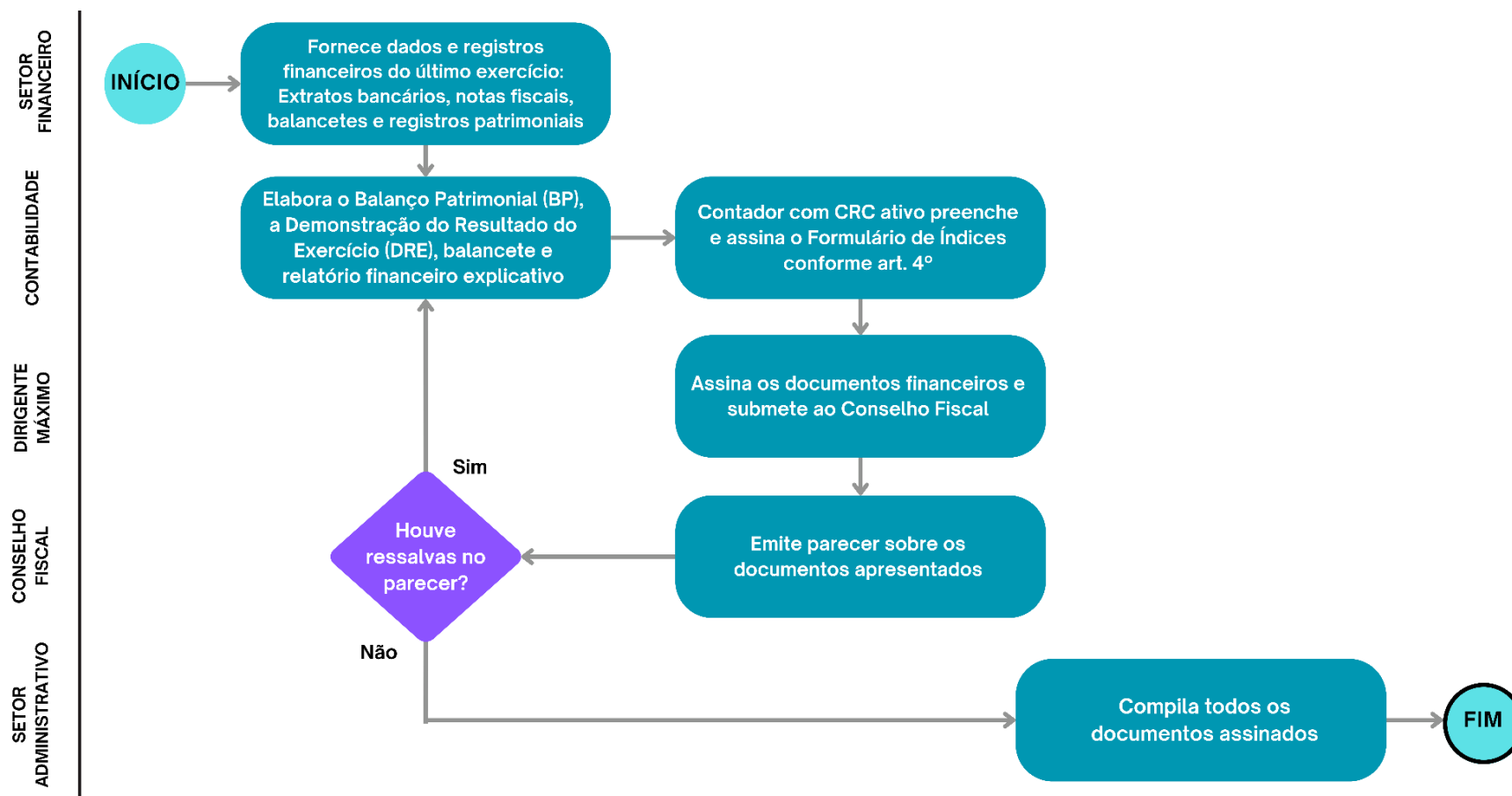
3. ATORES ENVOLVIDOS: Setor Financeiro, Setor de Contabilidade, Dirigente Máximo, Conselho Fiscal e Setor Administrativo.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Fornece dados e registros financeiros do último exercício	Setor Financeiro	Devem incluir extratos, notas fiscais, balancetes e registros patrimoniais.
2	Elabora o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	Contabilidade	Com base nos dados fornecidos, deve seguir as normas contábeis brasileiras.
3	Preenche e assina o Formulário de Índices conforme art. 4º	Contabilidade	Assinado por profissional com registro ativo no CRC.
4	Assina os documentos financeiros e submete ao Conselho Fiscal	Dirigente Máximo	Confirma a veracidade dos documentos contábeis.
5	Emite parecer sobre os documentos apresentados	Conselho Fiscal	Pode aprovar com ou sem ressalvas, conforme análise.
6	Compila todos os documentos assinados	Setor Administrativo	Organiza para envio na etapa final do processo.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e 18-A, Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte, Normas do Conselho Federal de Contabilidade e Normas do Conselho Regional de Contabilidade.

Figura 9 – Diagrama BPMN do Processo 2: Autonomia e viabilidade financeira



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 3: Adimplência fiscal e trabalhista.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Comprovar que a entidade está em situação regular junto aos órgãos fiscais e trabalhistas.

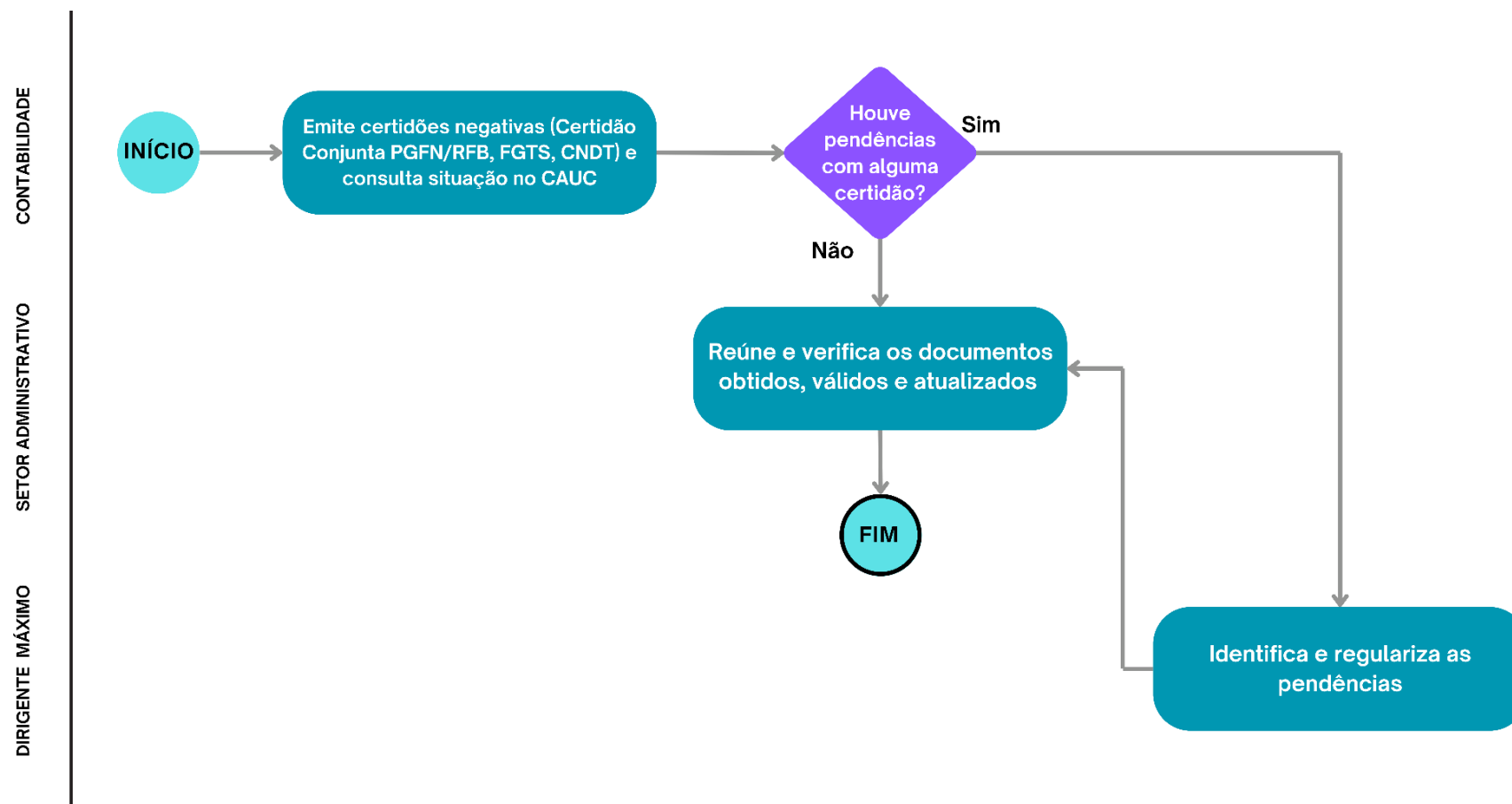
3. ATORES ENVOLVIDOS: Contabilidade, Setor Administrativo e Dirigente Máximo.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Emite certidões negativas e consulta situação no CAUC	Contabilidade	Devem ser emitidas: Certidão Conjunta PGFN/RFB, FGTS, CNDT e consulta CAUC.
2	Reúne e organiza os documentos obtidos	Setor Administrativo	Deve garantir que todas as certidões estejam válidas e atualizadas.
3	Informa pendências ao dirigente (se houver)	Setor Administrativo	A verificação é feita com base nas certidões emitidas.
4	Identifica e regulariza as pendências (caso necessário)	Dirigente Máximo	Deve providenciar a regularização antes do envio final.
5	Reúne todas as certidões e comprovantes atualizados	Setor Administrativo	Todos os documentos devem estar regulares para compor o dossiê.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Instruções normativas da Receita Federal do Brasil - RFB, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, Caixa Econômica Federal, Justiça do Trabalho e Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte.

Figura 10 – Diagrama BPMN do Processo 3: Adimplência fiscal e trabalhista



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 4: Mandato e alternância do presidente ou dirigente.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Comprovar que o estatuto da entidade respeita o limite de mandato e alternância do dirigente máximo.

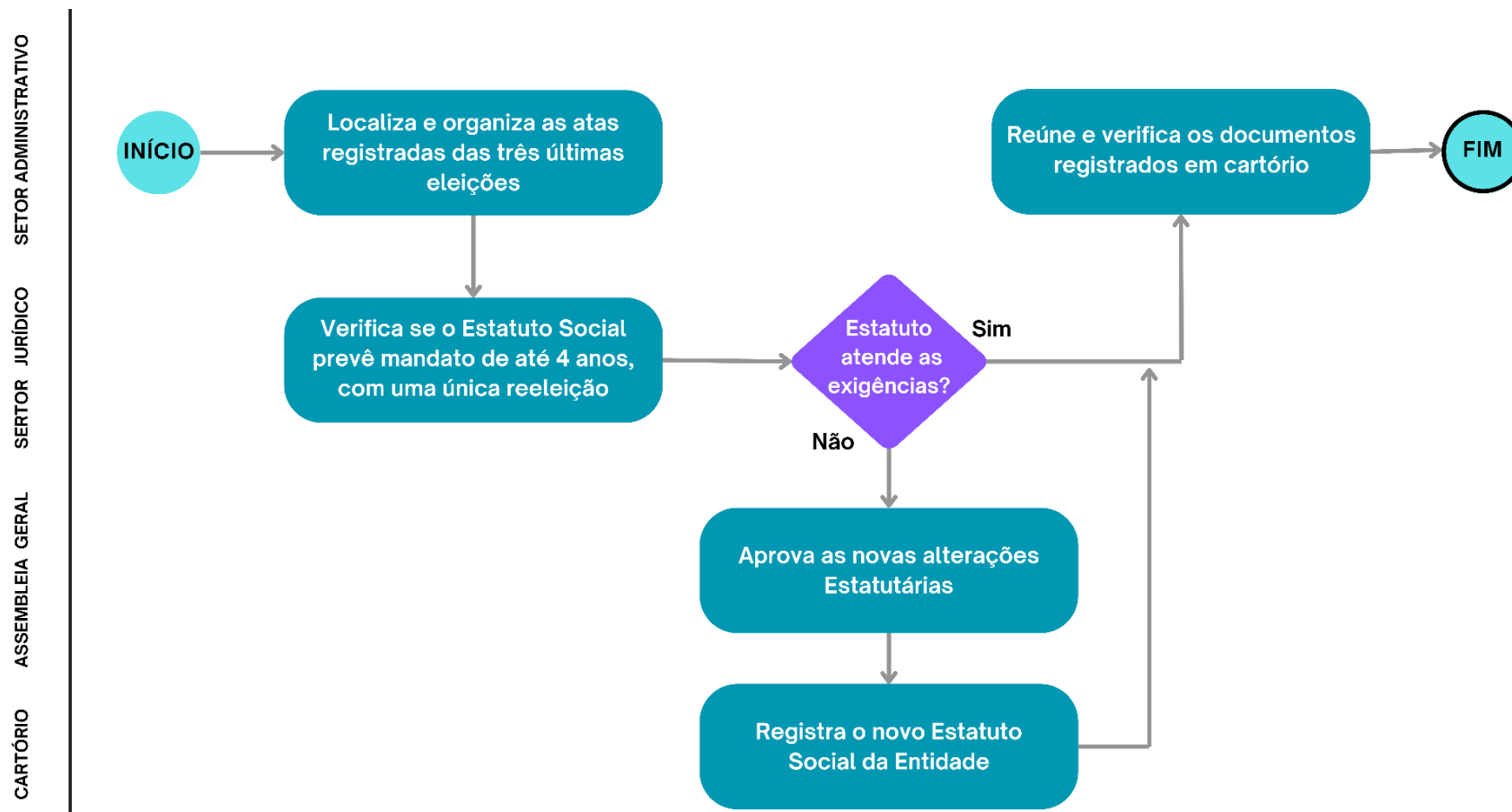
3. ATORES ENVOLVIDOS: Setor Administrativo, Setor Jurídico e Cartório.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Localiza e organiza as atas registradas das três últimas eleições	Setor Administrativo	As atas devem estar legíveis, qualificadas, assinadas e com registro em cartório.
2	Verifica se o Estatuto Social prevê mandato de até 4 anos com uma única reeleição.	Setor Jurídico	O Estatuto deve conter cláusula expressa sobre o limite de mandato e reeleição.
3	Caso o Estatuto precise se enquadrar na Lei, será convocada uma Assembleia Geral para aprovação das alterações estatutárias	Assembleia Geral	
4	Registra o novo Estatuto Social da Entidade	Cartório	
5	Reúne os documentos registrados em cartório	Setor Administrativo	Os documentos devem estar regularizados para comprovação da alternância.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18-A e Estatuto Social da Entidade.

Figura 11 – Diagrama BPMN do Processo 4: Mandato e Alternância do Presidente ou Dirigente



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 5: Comprometimento e prestação de contas.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Demonstrar que a entidade cumpre com a transparência e responsabilidade na gestão dos recursos, por meio da entrega de documentos fiscais, pareceres e aprovações.

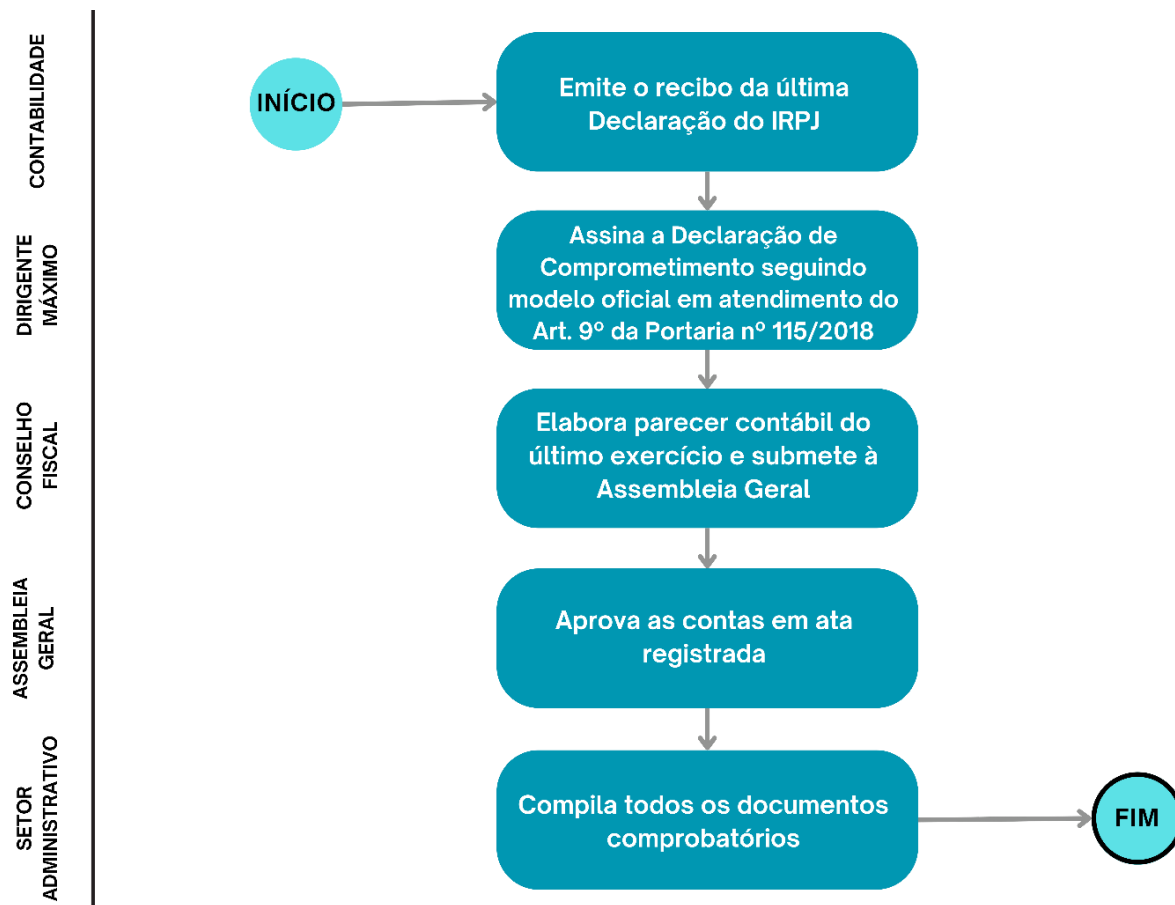
3. ATORES ENVOLVIDOS: Contabilidade, Dirigente Máximo, Conselho Fiscal, Assembleia Geral e Setor Administrativo.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Emitir o recibo da última Declaração do IRPJ	Contabilidade	Recibo deve ser da declaração do exercício imediatamente anterior.
2	Assina a Declaração de Comprometimento em atendimento do Art. 9º da Portaria nº 115/2018	Dirigente Máximo	Deve seguir o modelo oficial fornecido pela Secretaria Especial do Esporte. Assinatura oficializa e valida a informação prestada.
3	Elabora parecer contábil do último exercício	Conselho Fiscal	Análise técnica sobre a gestão financeira com eventuais ressalvas.
4	Aprova as contas em ata registrada	Assembleia Geral	A ata deve conter a deliberação formal e ser registrada em cartório.
5	Compila todos os documentos comprobatórios	Setor Administrativo	Inclui recibos, declarações, pareceres e ata de aprovação.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e 18-A, Normas da Receita Federal do Brasil e Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte.

Figura 12 – Diagrama BPMN do Processo 5: Comprometimento e Prestação de Contas



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 6: Participação de atletas nos colegiados de direção.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Comprovar que a entidade garante a participação de atletas nos colegiados de direção.

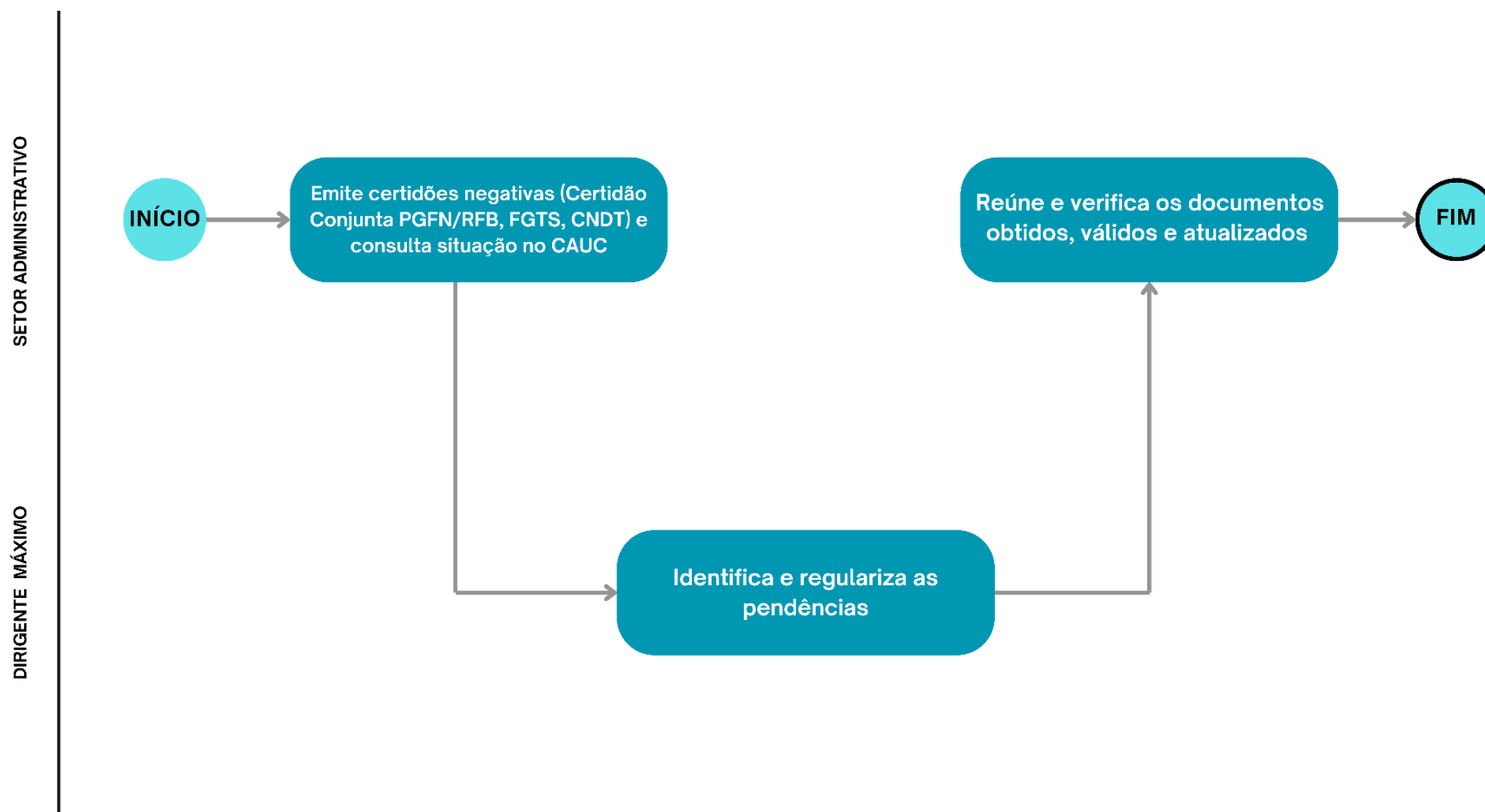
3. ATORES ENVOLVIDOS: Setor Administrativo e Dirigente Máximo.

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Verifica e preenche formulário com os atletas que participam do colegiado	Setor Administrativo	Recibo deve ser da declaração do exercício imediatamente anterior.
2	Assina o formulário de comprovação	Dirigente Máximo	Deve seguir o modelo oficial fornecido pela Secretaria Especial do Esporte. Assinatura oficializa e valida a informação prestada.
3	Compila todos o documento comprobatório	Setor Administrativo	

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte.

Figura 13 – Diagrama BPMN do Processo 6: Participação de Atletas nos Colegiados de Direção



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 7: Processo eleitoral.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Demonstrar que a entidade realiza eleições regulares, públicas e transparentes.

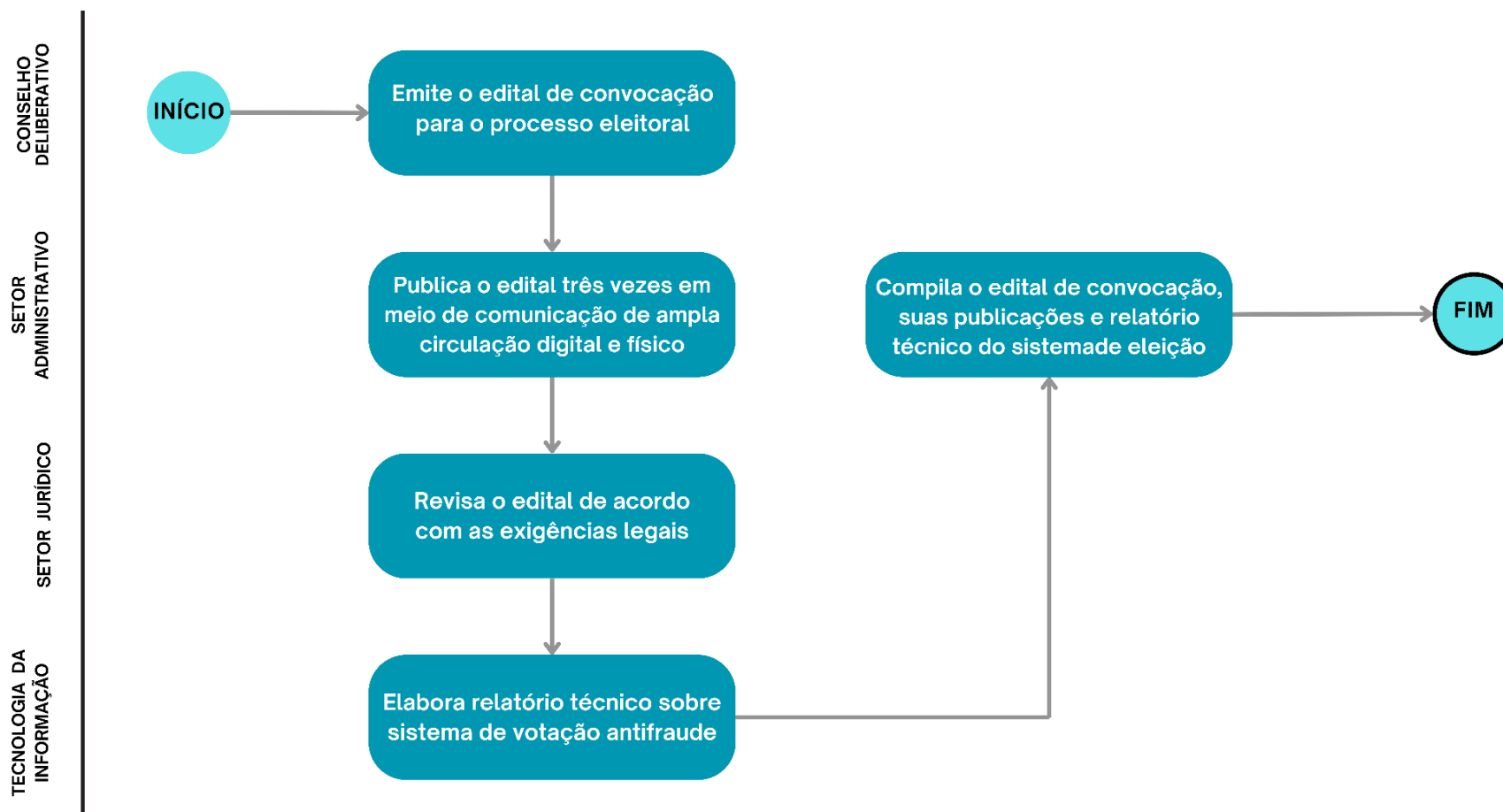
3. ATORES ENVOLVIDOS: Conselho Deliberativo, Setor Administrativo, Setor Jurídico e Setor de Tecnologia da Informação (TI).

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Emite o edital de convocação para o processo eleitoral	Conselho Deliberativo	Deve conter data, local, regras e prazos do processo.
2	Publica o edital em três vezes em meio de ampla circulação	Setor Administrativo	A publicação deve ocorrer com antecedência máxima de 15 dias da data da eleição. Incluir em jornais, site oficial, redes sociais e murais físicos.
3	Revisa o edital de acordo com as exigências legais	Setor Jurídico	Deve garantir conformidade com a Lei nº 9.615/1998.
4	Elabora relatório técnico sobre sistema de votação antifraude	TI / Jurídico	Obrigatório se houver sistema eletrônico; deve atestar segurança e inviolabilidade.
5	Compila edital, suas publicações e relatório técnico do sistema de votação	Setor Administrativo	Os documentos são reunidos para fins de comprovação e envio oficial.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e 18-A, Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte e Estatuto Social da Entidade.

Figura 14 – Diagrama BPMN do Processo 7: Processo Eleitoral



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 8: Publicação de documentos no site da entidade.

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Assegurar a transparência institucional por meio da publicação de documentos obrigatórios no portal oficial da entidade.

3. ATORES ENVOLVIDOS: Setor Administrativo, Dirigente Máximo e Setor de Tecnologia da Informação (TI/Web).

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Reúne e organiza documentos obrigatórios para publicação	Setor Administrativo	Devem ser incluídos: BP, DRE, balancetes, atas, certidões, relatórios esportivos e organograma.
2	Valida o conteúdo reunido e autoriza a publicação	Dirigente Máximo	A autorização deve ser formal e anteceder a publicação.
3	Publica os arquivos na aba “Portal da Transparência” do site oficial	TI/Web	Os documentos devem estar disponíveis em abas específicas, em local de fácil acesso ao público. O site deve conter ferramenta de busca (ícone de lupa) que permita localizar documentos por palavra-chave, conforme boas práticas de transparência digital.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e 18-A, Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte e Diretrizes de transparência pública e acessibilidade digital.

Figura 15 – Diagrama BPMN do Processo 8: Publicação de Documentos no Site da Entidade



Fonte: A autora.

MANUAL DESCRITIVO DE PROCESSO

1. PROCESSO 9: Envio da documentação e emissão da Certidão de Registro Cadastral (18 e 18-A).

2. OBJETIVO DO PROCESSO: Concluir a solicitação da Certidão de Registro Cadastral da entidade, por meio do envio oficial da documentação exigida à Secretaria Especial do Esporte, acompanhando a análise e emissão final da certidão.

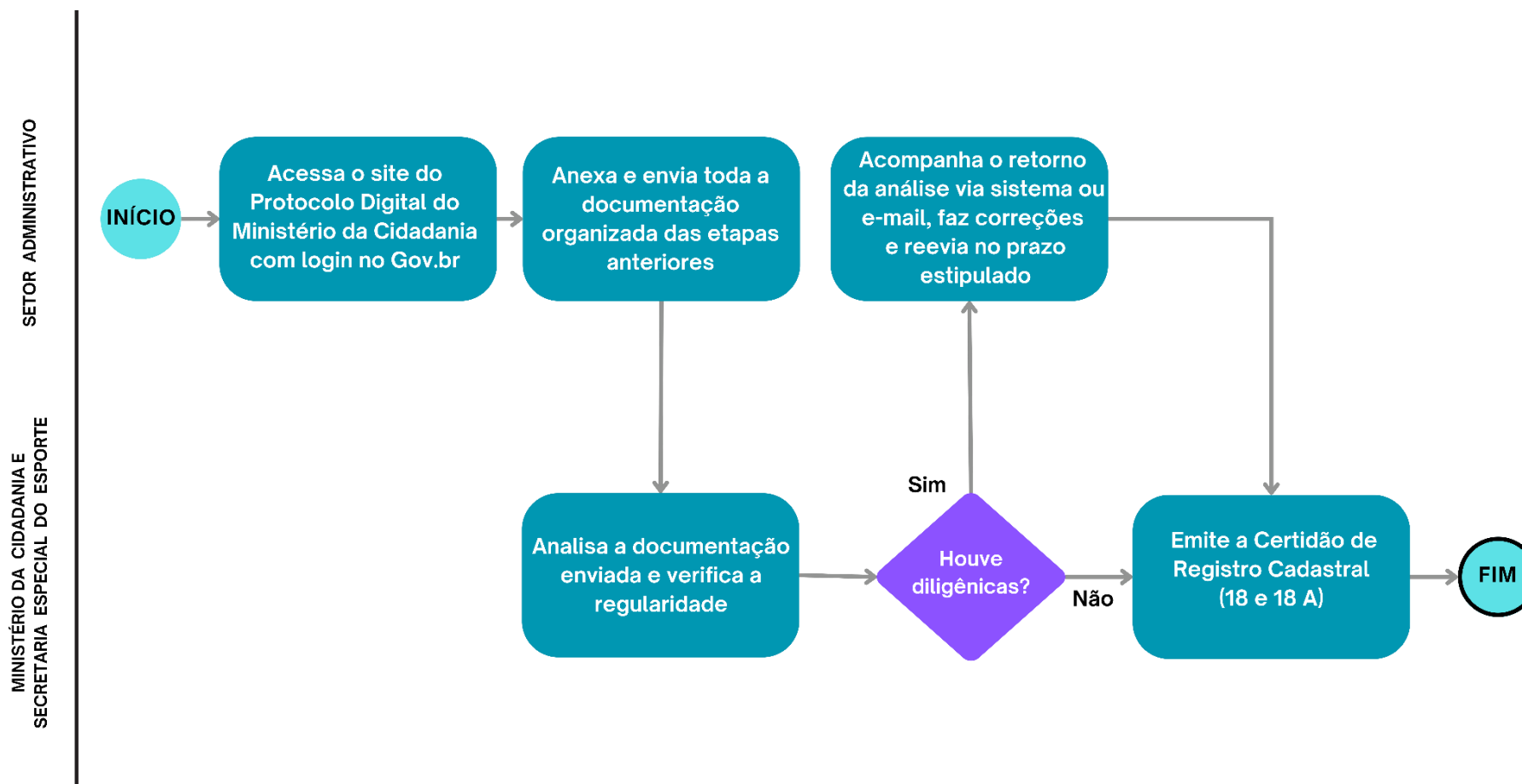
3. ATORES ENVOLVIDOS: Setor Administrativo, Ministério da Cidadania e Secretaria Especial do Esporte

4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:

ORDEM	TAREFA	ATOR ENVOLVIDO	REGRA (exigências ou pontos de decisão, quando houver)
1	Acessa o site do Protocolo Digital do Ministério da Cidadania	Setor Administrativo	Deve utilizar login institucional válido no portal gov.br.
2	Anexa e envia toda a documentação organizada das etapas anteriores	Setor Administrativo	Os documentos devem estar completos, atualizados e conforme exigido nos modelos oficiais.
3	Analisa a documentação enviada e verifica a regularidade	Ministério da Cidadania	O processo poderá ser aprovado ou devolvido com diligência.
4	Acompanha o retorno da análise via sistema ou e-mail, faz correções e reenvia no prazo estipulado	Setor Administrativo	Deve monitorar o status regularmente até o deferimento e caso haja diligências, responder no prazo estipulado pela Secretaria.
5	Emite a Certidão de Registro Cadastral (18 e 18-A)	Ministério da Cidadania/Secretaria Especial do Esporte	Documento comprobatório de regularidade institucional nos termos da Lei Pelé.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé) – Art. 18 e 18-A, Portaria nº 115/2018 da Secretaria Especial do Esporte e Manual do Protocolo Digital – Ministério da Cidadania.

Figura 16 – Diagrama BPMN do Processo 9: Envio da documentação e emissão da Certidão de Registro Cadastral (18 e 18-A)



Fonte: A autora.

4.4 Os principais impactos da aplicação do BPM na gestão de projetos esportivos visando maior conformidade com a Lei Pelé

Com base no referencial teórico e nos resultados obtidos, o Quadro 5 apresenta, de forma consolidada, os principais impactos da aplicação do BPM na gestão esportiva da entidade, considerando os setores envolvidos, destacando ganhos que vão desde a otimização de recursos até o aprimoramento da governança e da transparência institucional.

Destaca-se, ainda, a forte convergência entre os princípios da Lei Pelé e as diretrizes do BPM, ambas centradas em pilares como transparência, controle interno, eficiência e responsabilidade social. Essa sinergia foi determinante para que o clube atingisse os níveis de conformidade necessários à obtenção da Certidão 18 e 18-A.

Quadro 5 – Os principais impactos da aplicação do BPM na gestão de projetos esportivos

SETOR	BENEFÍCIOS E ATRIBUTOS
Entidade Esportiva	<ul style="list-style-type: none"> - Maior eficiência na gestão de recursos e processos. - Transparência e conformidade com regulamentações esportivas. - Monitoramento contínuo para aprimoramento da performance organizacional. - Melhor controle financeiro e otimização de investimentos no esporte. - Fortalecimento da imagem institucional e credibilidade no setor esportivo. - Maior capacidade de inovação e adaptação a mudanças no mercado esportivo.
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> - Maior embasamento para decisões estratégicas no esporte. - Otimização do planejamento de longo prazo e captação de recursos. - Melhor gestão de riscos e conformidade com normas de governança. - Maior visibilidade sobre o impacto das ações institucionais. - Alinhamento eficiente entre missão, visão e execução das estratégias esportivas.
Gerência Operacional e Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Maior eficiência na coordenação das atividades esportivas. - Processos mais ágeis e estruturados para execução de projetos. - Melhor controle e acompanhamento de desempenho de equipes e atletas. - Facilidade no acesso a dados estratégicos para otimizar decisões. - Redução de retrabalho e maior eficiência operacional. - Melhoria na comunicação e integração entre diferentes departamentos.
Gestor Esportivo	<ul style="list-style-type: none"> - Maior clareza sobre papéis e responsabilidades na gestão esportiva. - Melhor acompanhamento do desempenho esportivo e administrativo. - Processos mais eficientes na administração de eventos e competições. - Acesso facilitado a informações estratégicas para tomada de decisão. - Maior valorização profissional e reconhecimento no setor esportivo. - Redução de burocracia e otimização da gestão de projetos esportivos.

Fonte: A autora (2025).

Além disso, a análise dos indicadores de desempenho, ou *Key Performance Indicators* (KPIs), conforme apresentado no Quadro 6, demonstra avanços concretos em processos-chave, como redução no tempo médio de envio de documentos, diminuição da taxa de devoluções por

inconsistências e aumento da taxa de cumprimento dos prazos legais. Esses KPIs revelam que o BPM não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também atua como instrumento decisivo para a melhoria contínua e o alinhamento às exigências legais da Lei Pelé, reforçando a governança baseada em dados e resultados mensuráveis.

Quadro 6 - Painel de acompanhamento de indicadores dos processos em conformidade com a Lei Pelé

INDICADOR	2021 (Sem Emissão)	2022-2023 (Início e Emissão)	2024 (Emissão)	2025 (Emissão)	METAS 2026	SITUAÇÃO ATUAL
Tempo médio de envio da documentação	Processo de emissão da certidão não finalizado	90 dias	60 dias	20 dias	≤ 15 dias	Redução constante, porém, ainda acima da meta.
Taxa de devolução por inconsistência	Processo de emissão da certidão não finalizado	3 devoluções	2 devoluções	1 devolução	0 devoluções	Melhorias claras, mas devoluções ainda ocorrem.
Taxa de cumprimento de prazos	0%	Reabertura de prazo / 40%	75%	100%	100%	Em evolução positiva, já próxima da meta.
Frequência de monitoramento de status	2 vezes por semana	3 vezes por semana	3 vezes por semana	4 vezes por semana	5 vezes por semana	Frequência crescendo.
Prazo médio de resposta da Secretaria	180 dias	120 dias	60 dias	30 dias	20 dias	Em declínio contínuo, porém ainda acima da meta.
Índice de atendimento às exigências na 1ª análise	0%	20%	60%	85%	100%	Em evolução positiva, porém, abaixo da meta.
Tempo médio de correção após devolução	Excedido	70 dias	30 dias	15 dias	10 dias	Em declínio contínuo, porém ainda acima da meta.

Fonte: a autora.

5 CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral analisar a aplicação da abordagem de *Business Process Management* na gestão de projetos esportivos, com foco na conformidade à Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé. O tema é relevante por contribuir para a consolidação de práticas de governança no esporte brasileiro, especialmente em um cenário no qual a transparência, a eficiência administrativa e a conformidade legal são cada vez mais exigidas pelas políticas públicas de incentivo ao esporte.

O estudo consistiu em um estudo de caso com um clube esportivo, aqui denominado Conformità Esporte Clube, que promoveu mudanças estruturais em seus processos internos para atender às exigências legais da Certificação 18 e 18-A. O entendimento neste trabalho é que essas adequações podem ser orientadas pelo uso das ferramentas de BPM, que possibilitariam o mapeamento, a modelagem, a análise e a padronização dos fluxos de trabalho. No decorrer da pesquisa, foi identificado o arcabouço legal que orienta a governança de projetos esportivos no Brasil, com destaque para seus princípios e exigências, com destaque para a responsabilidade na aplicação dos recursos públicos e a comprovação documental conforme previsto na Lei Pelé.

Quanto à influência da Lei nº 9.615/1998 na gestão do clube, observou-se que sua aplicação induz a uma reestruturação administrativa voltada à eficiência, ao controle e à prestação de contas, especialmente devido à obrigatoriedade da renovação anual das certificações para acesso a recursos públicos.

Neste estudo foram mapeados e desenhados nove processos principais relacionados à obtenção da Certificação 18 e 18-A, aplicando-se ferramentas do BPM para a elaboração de diagramas de fluxos e modelos de processos. Também foram elaborados manuais descritivos desses processos, com o intuito de garantir padronização, transparência e replicabilidade institucional, fortalecendo a cultura da governança.

Os resultados da análise indicam possíveis impactos positivos da aplicação do BPM na gestão de projetos esportivos (para a entidade esportiva, diretoria executiva, gerência operacional e administrativa, e o gestor esportivo) considerando as dimensões de tempo, qualidade, padronização e conformidade legal. Identificou-se ainda, por meio da análise dos indicadores de desempenho, o reforço da governança baseada em dados e resultados mensuráveis, a partir da adesão da entidade esportiva à Lei Pelé.

Este estudo representa uma contribuição prática e estratégica para o fortalecimento da governança esportiva no Brasil, auxiliando como base para aprimorar processos administrativos em clubes e outras entidades do setor.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se o aprofundamento na automação dos processos por meio de recursos tecnológicos, a replicação do modelo em outros clubes e entidades esportivas, e a análise comparativa dos efeitos da gestão por processos em contextos organizacionais distintos. Ressalta-se, ainda, o caráter inovador desta pesquisa, que preenche uma lacuna identificada na literatura acadêmica ao aplicar, de forma inédita, o BPM ao contexto da governança esportiva brasileira, especialmente no que se refere à conformidade com os dispositivos da Lei Pelé.

REFERÊNCIAS

ABPM - Associação Brasileira de Empresas de Processos de Negócio. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: Corpo Comum de Conhecimento ABPM BPM CBOK V3.0. 1. ed. São Paulo: ABPM, 2013.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK®)**. Versão 4.0. [S. l.]: Independently Published, 2020.

ALMEIDA, Lucas de Souza. **Revisão bibliográfica sobre modelagem e mapeamento de processos**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Controle e Automação) – Instituto Federal do Espírito Santo, Serra, 2023.

ARAÚJO, Patricia Silva. **Governança e transparência em entidades esportivas privadas sem fins lucrativos**: um estudo à Lei 9.615/1998 (Lei Pelé). 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS, Brasília, 2019.

ARAÚJO, Paulo Henrique Marques; YAMANAKA, Guilherme Kioshi; MAZZEI, Leandro Carlos. **Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas**: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. *Motrivivência*, Florianópolis, v. 62, pág. 1-18, 2020.

ARAÚJO, Silvana Martins de; ARAÚJO, Raffaele Andressa dos Santos; NUNES, Aline Silva Andrade; MOUTINHO, Andreia Maciel Santos; TEIXEIRA, Pablo Linhares. **O esporte como direito social**: notas sobre a legislação esportiva no estado do Maranhão. In: VIII Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2017, São Luís, MA.

ANDREWS, D.; RITZER, G. (2007). **Globalização e Esporte**: Reflexões e Projeções.

AURUM. **Lei Pelé**: o que muda para os clubes e atletas. Disponível em : <https://www.aurum.com.br/blog/lei-pele/>. Acesso em: 18 jan. 2025.

BBC NEWS BRASIL. **"O Oriente Médio estava esperando por isso"**: por que o Catar foi escolhido para sediar a Copa do Mundo? Londres: BBC, 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-63662704>. Acesso em: 5 set. 2024.

BÖHME, M. T. S. **Esporte Infantojuvenil: Treinamento a Longo Prazo** - Teoria e Prática. São Paulo: Phorte, 2011.

BORGES, Rafael Fernandes. **Uso de BPMN para definição de planos de cuidado em saúde na plataforma Takere**. 2023. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/274057>. Acesso em: 21 maio 2025.

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1984.

BRASIL. Governo Federal. **Obter Certificação de Registro na Lei Pelé** . Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-certificacao-de-registro-na-lei-pele#etapas-para-a-realizacao-deste-servico> . Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941**. Institui bases para a organização dos esportes no Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 abr. 1941.

BRASIL. **Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975**. Regulamenta a atividade esportiva no país. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 out. 1975.

BRASIL. **Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976**. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 set. 1976.

BRASIL. **Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993**. Institui normas gerais sobre o esporte brasileiro. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 jul. 1993.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Dispõe sobre normas gerais do esporte e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 mar. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615.htm . Acesso em: 04 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000**. Dispõe sobre o Ministério do Esporte e Turismo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2000.

BRASIL. **Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001**. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, para dispor sobre o repasse de recursos federais para entidades esportivas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 2001.

BRASIL. **Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 mai. 2003.

BRASIL. **Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004**. Institui a Bolsa-Atleta. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2004/lei-10891-9-julho-2004-532976-publicacaooriginal-15545-pl.html>. Acesso em: 14 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 249-A, p. 1-2, 29 dez. 2006. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=29/12/2006&jornal=1000&pagina=1&totalArquivos=192>. Acesso em: 09 set. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 07 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023**. Estabelece a Lei Geral dos Esportes e revoga a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jun. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/L14597.htm . Acesso em: 04 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. Versão 1. Brasília, maio de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPricodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 5 maio 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011**. Altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e dá outras providências. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/585392>. Acesso em: 14 mar. 2025.

BRITTO, Gart Capote de. **Guia para formação de analistas de processos – BPM**. Volume I. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Gestão de Projetos**. Curitiba-PE: E-TEC Brasil, 2011. CAÚS, Cristiana; GÓES, Marcelo. **Direito aplicado à gestão do esporte**, 1ª edição. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2013.

CAVALCANTI, E. X. et al. **A modelagem de processos de negócios em empresa pública – a experiência da Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN na modelagem dos processos de negócios do Serviço de Tecnologia da Informação – SETIN In: 2º Congresso Científico da UniverCidade**, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/843481/A_Modelagem_de_Processos_de_Negócios_em_empresa_publica_A_Experiência_da_Comissão_Nacional_de_Energia_Nuclear_CNEN_na_modelagem_dos_processos_. Acesso em: 20 maio 2025.

CBC. Comitê Brasileiro de Clubes. **Conheça os requisitos importantes para participar dos editais do CBC**. 10 fev. 2023. Disponível em: <https://www.cbclubes.org.br/noticias/2023-02-10/conheca-os-requisitos-importantes-para-participar-dos-editais-do-cbc#:~:text=Certid%C3%A3o%20Cadastral%20na%20Secretaria%20Especial%20do%20Esporte&text=O%20documento%20%C3%A9%20uma%20das,documento%20atualizado%20para%20se%20candidatar>. Acesso em: 10 jan. 2025.

CBC. Comitê Brasileiro de Clubes. **Regulamentação da Execução de Recursos das Loterias**. Disponível em: <https://www.cbclubes.org.br/formacao-de-atletas/regulamentacao-da-execucao-de-recursos-das-loterias>. Acesso em: 14 mar. 2025.

COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **Paris 2024: os primeiros Jogos Olímpicos com total igualdade de gênero**. [S.l.]: Olympics.com, [2024]. Disponível em: <https://www.olympics.com/pt/noticias/paris-2024-primeiros-jogos-total-igualdade-genero>. Acesso em 04 dez. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, Fernando M. M. **A origem do esporte no Brasil: o legado dos clubes na formação de atletas olímpicos**. São Paulo: Editora Preparando, 2024.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DONATTI, André Elias. **Modelagem dos processos da área de compras com base em BPM**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região dos Vinhedos, Bento Gonçalves, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3078>. Acesso em: 19 maio 2025.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, HA. **Fundamentos de Gestão de Processos de Negócios**. 2ª ed. Springer, 2018.

DUARTE, O. **A história dos esportes** (6ª ed.). São Paulo: Cia. Melhoramentos, 1997.

FEDERAL, S. **A Olimpíada de Paris é a primeira com total igualdade de gênero**. Senado Federal. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2024/08/02/olimpiada-de-paris-e-a-primeira-com-total-igualdade-de-genero>. Acesso em: 7 dez. 2024.

GALIMBERTI, A.; FIORAVANTI, M.; SORDI, A. **Sistemas de Informação: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

GEERAERT, A. **Governança Esportiva: Um Guia para Praticantes**. Routledge, 2021.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, out./dez. 2000.

GUTMAN, S. **O esporte e a formação da cultura brasileira**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997.

GUTTMANN, A. **A invenção do esporte moderno: a ascensão do esporte competitivo e suas implicações sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2004.

GUTTMANN, ALLEN. **Do Ritual ao Registro: A Natureza dos Esportes Modernos**. Columbia University Press, 1978.

HAMMER, M.; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HAMMER, M.; STANTON, S. **How process enterprises really work**. Harvard Business Review, v. 77, n. 6, p. 108-118, Nov./Dec. 1999.

HARMON, P. **Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals**. 4ª ed. Morgan Kaufmann, 2019.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

IDOETA, Paula Adamo. **A ambição global do Catar com a Copa do Mundo: 'o país colocou a si próprio no mapa'**. BBC News Brasil, 20 nov. 2022. Disponível em : <https://www.bbc.com/portuguese> . Acesso em: 03 dez. 2024.

MATTAR, Michel F.; MATTAR, Fauze N. **Gestão de Negócios Esportivos**. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2013.

MANDELL, RICHARD D. **As Primeiras Olimpíadas Modernas**. University of California Press, 1976.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Ícone, 2012.

MAZZEI, Leandro Carlos; ROCCO JÚNIOR, Ary José. **Um ensaio sobre a Gestão do Esporte**: um momento para a sua afirmação no Brasil. Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE), São Paulo, v. 2, n. 1, p. 96–109, maio 2017.

MEZZADRI, Fernando Marinho [et al.]. **Cartilha de governança em entidades esportivas: Lei 9.615/98**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Ministério do Esporte, 2018. 74 p. : il. color.

NARDES, João Augusto Ribeiro; OLIVEIRA, Leonardo Andreotti Paulo de. **Artigos 18 e 18-A da Lei Pelé**: Governança e Fair Play Administrativo no Desporto. 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/governan%C3%A7a-uma-bona-pratica/361514/artigos-18-e-18-a-da-lei-pele-governanca-e-fair-play-administrativo> . Acesso em: 10 jan. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.

PEDERSEN, PM; THIBAUT, L. **Gestão Esportiva Contemporânea**. 5ª ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2014.

PINCER, P. **Olimpíada de Paris é a primeira com total igualdade de gênero**. Rádio Senado, Brasília, 2 ago. 2024. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2024/08/02/olimpiada-de-paris-e-a-primeira-com-total-igualdade-de-genero?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 jan. 2025.

PINHEIRO, GABRIEL LOPES. **20 anos da Lei nº 9.615/98 (Lei Pelé)**: avanço ou retrocesso para o esporte brasileiro? 2018. 89f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

RIBEIRO, Guilherme Soares de Faria. **A lei Pelé e seus impactos no mercado do futebol brasileiro**: flexibilização dos direitos dos atletas e o enfraquecimento dos clubes de menor expressão. Goiânia, GO, 2023.

SANTOS, T. do C. S.; Piscopo, M. R. **Gestão de Projetos**: evolução do conhecimento nos eventos científicos na área de administração e engenharia da produção no Brasil. In II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II SINGEP) (pp. 1–16). São Paulo: Universidade Nove de Julho de São Paulo, 2013.

SILVA, Diego Augusto Santos. Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. **Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança**, 2008.

SILVA, João; PEREIRA, Maria. **Modelagem da contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM** - gerenciamento de processos de negócio. *Produto & Produção*, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 45-58, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/9538/13957>. Acesso em: 19 maio 2025.

VANOYKE, V. **A história dos esportes: Dos jogos olímpicos à era moderna**. São Paulo, 1992.

VLV ADVOGADOS. **Lei Pelé: o marco legal do esporte brasileiro**. Disponível em: <https://vlvadvogados.com/lei-pele/#:~:text=O%20impacto%20mais%20not%C3%B3rio%20da,se%20transferirem%20entre%20clubes%E2%80%8B>. Acesso em: 17 jan. 2025.

YOUNG, DAVID C. **Uma Breve História dos Jogos Olímpicos**. Wiley-Blackwell, 2004.

ANEXO A - Documentação exigida pelo Ministério da Cidadania para emissão da Certidão 18 e 18A



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
SECRETARIA ESPECIAL DO ESPORTE
Telefone 3217-1658 / 2030-3389
e-mail: certificacao@cidadania.gov.br

A entidade interessada em obter ou renovar a Certidão de Registro Cadastral, que é o documento emitido pela Secretaria Especial do Esporte a fim de comprovar o cumprimento das exigências pelas entidades do Sistema Nacional do Desporto - SND, deverá encaminhar a solicitação da certificação acompanhada da documentação relacionada a seguir para o Protocolo Digital do Ministério da Cidadania, por meio do link: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/protocolar-documentos-junto-ao-ministerio-da-cidadania>

1. DOCUMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE E SEU REPRESENTANTE:

- ✓ Requerimento da Certidão de Registro Cadastral da Portaria ME nº 115, de 03 de Abril de 2018 ([modelo no link do site](#))
- ✓ Cópia autenticada do Estatuto Social da entidade devidamente registrado e averbado em cartório;
- ✓ Cópia autenticada dos documentos pessoais do dirigente da entidade (RG/CPF ou equivalente);

NOTA: caso o requerente da certificação seja representante legal da entidade, além dos documentos pessoais do dirigente da entidade, deverá ser encaminhada cópia autenticada da procuração e dos documentos pessoais do representante outorgado.

2. DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DA AUTONOMIA E VIABILIDADE FINANCEIRA DA ENTIDADE:

- ✓ Balanço Patrimonial (B.P.) e Demonstração do Resultado do Exercício (D.R.E.) do último exercício;
- ✓ Formulário de Composição de Índices do art. 4º ([modelo no link do site](#))

NOTA: esta documentação deve ser assinada pelo dirigente máximo da entidade, pelo contador legalmente habilitado no conselho regional de contabilidade e respectiva aprovação emitida pelo Conselho Fiscal da entidade.

- ✓ [Para auxílio das atividades do contador, consulte nosso manual de contabilidade clicando aqui](#)

3. DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DE ADIMPLÊNCIA FISCAL E TRABALHISTA:

A entidade deverá se atentar para condição de adimplência para com suas obrigações fiscais e trabalhistas, o que poderá ser consultado nos seguintes links:

- ✓ [Certidão PGFN \(emita clicando aqui\)](#)
- ✓ [Certidão de Regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS \(emita clicando aqui\)](#)
- ✓ [Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas - CNDT \(emita clicando aqui\)](#)
- ✓ [CAUC AUXILIAR \(verifique clicando aqui\)](#)



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
SECRETARIA ESPECIAL DO ESPORTE
 Telefone 3217-1658 / 2030-3389
 e-mail: certificacao@cidadania.gov.br

4. DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO QUE O PRESIDENTE OU DIRIGENTE MÁXIMO TENHAM O MANDATO DE ATÉ QUATRO ANOS, PERMITIDA UMA ÚNICA RECONDUÇÃO:

- ✓ Cópia autenticada das Atas das 3 (três) últimas Assembléias Gerais de Eleição para os cargos de dirigentes da entidade.

NOTA: o estatuto social da entidade deverá conter de forma explícita a alternância no exercício dos cargos de presidente ou dirigente máximo à no máximo quatro anos, permitida uma única recondução;

5. DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DE COMPROMETIMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS:

- ✓ Cópia do recibo da entrega da última Declaração de Rendimentos enviada a Secretaria da Receita Federal do Brasil;
- ✓ Declaração de Comprometimento ao Atendimento do Art. 9º da Portaria nº 115, de 03 de abril de 2018; ([modelo no link do site](#))
- ✓ Parecer do Conselho Fiscal dos 2 (dois) últimos exercícios;
- ✓ Ata da Assembleia Geral de apreciação das contas dos 2 (dois) últimos exercícios.

6. DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE ATLETAS NOS COLEGIADOS DE DIREÇÃO:

- ✓ Formulário com relação dos atletas participantes nos colegiados de direção ([modelo no link do site](#))

7. DOCUMENTOS DE COMPROVAÇÃO DO PROCESSO ELEITORAL:

- ✓ 3 (três) comprovantes da publicação do edital do processo eleitoral (com regras aplicáveis ao processo eleitoral – art. 22 da Lei 9.615) em órgão da imprensa de ampla circulação, em mídia digital ou impressa.
- ✓ Relatório técnico ou documento equivalente que comprove a existência de sistema de recolhimento dos votos seguro e imune à fraude.

8. LINKS IMPORTANTES:

- ✓ [Manual de Contabilidade;](#)
- ✓ [Manual de Acessibilidade para sites;](#)
- ✓ [Cartilha de Governança em Entidades Esportivas;](#)