



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UFOP - EEFUFOP
BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA



GIULIA PASCOAL ROSA

ANÁLISE DE TRANSPARÊNCIA DO TERCEIRO SETOR ESPORTIVO NA
CIDADE DE OURO PRETO (MG)

OURO PRETO

2026

Giulia Pascoal Rosa

**ANÁLISE DE TRANSPARÊNCIA DO TERCEIRO SETOR ESPORTIVO NA
CIDADE DE OURO PRETO (MG)**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de monografia, apresentado à disciplina EFD 154 do curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para aprovação na mesma.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri

OURO PRETO

2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

R788a Rosa, Giulia Pascoal.

Análise de transparência do terceiro setor esportivo na cidade de Ouro Preto(MG). [manuscrito] / Giulia Pascoal Rosa. - 2026.
39 f.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Escola de Educação Física. Graduação em Educação Física .

1. Terceiro Setor(Organizações). 2. Governança corporativa. 3. Lazer.
4. Esportes. I. Ungheri, Bruno Ocelli. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 796

Bibliotecário(a) Responsável: Angela Maria Raimundo - SIAPE: 1.644.803



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE EDUCACAO FISICA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Giulia Pascoal Rosa

Análise da transparência do Terceiro Setor Esportivo na cidade de Ouro Preto (MG)

Monografia apresentada ao Curso de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Aprovada em 06 de fevereiro de 2026

Membros da banca

Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. André Henrique Chabaribery Capi - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Profa. Dra. Lenice Kappes Becker Oliveira - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Bruno Ocelli Ungheri, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 24/02/2026



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Ocelli Ungheri, DIRETOR(A) DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA**, em 24/02/2026, às 20:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1064230** e o código CRC **E5ED1DA6**.

RESUMO

A transparência no terceiro setor tem se tornado um tema cada vez mais relevante, principalmente pela sua relação com a credibilidade das organizações e com a efetivação das políticas públicas. No campo do esporte e do lazer, reconhecidos como direitos sociais, grande parte das ações é desenvolvida por organizações do terceiro setor em parceria com o poder público, o que torna a transparência um elemento central para o controle social e a legitimidade dessas iniciativas. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar os níveis de transparência de organizações esportivas do terceiro setor no município de Ouro Preto (MG), a partir da perspectiva multidimensional proposta por Portella et al. (2022). Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado a representantes de organizações esportivas que recebem subvenção financeira da Prefeitura Municipal. O instrumento contemplou quatro dimensões de análise: prestação de contas, gestão e resultados, nível inicial de atendimento e aspectos legais. Os resultados apontam a existência de diferentes níveis de maturidade institucional, evidenciando que, embora haja cumprimento das exigências legais, ainda são limitadas as práticas de transparência ativa, divulgação sistemática de informações e participação social. Conclui-se que as organizações analisadas apresentam diferentes níveis de maturidade institucional no que se refere à transparência, com predominância de práticas reativas e concentradas no cumprimento das exigências legais, evidenciando a necessidade de avanços na transparência ativa, na participação social e na sistematização das informações no âmbito do terceiro setor esportivo.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Governança; Transparência; Lazer; Esporte.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. METODOLOGIA	8
2.1. Dimensões da Transparência	8
2.1.1 Transparência em Nível Inicial de Atendimento	9
2.1.2 Transparência em Aspectos Legais.....	9
2.1.3 Transparência na Prestação de Contas.....	10
2.1.4 Transparência em Gestão e Resultados.....	10
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	13
3.1. Transparência em Nível Inicial de Atendimento.....	13
3.2. Transparência em Aspectos Legais.....	16
3.3. Transparência na Prestação de Contas	19
3.4. Transparência em Gestão e Resultados.....	24
3.5. Classificação dos níveis de transparência.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	36

1. INTRODUÇÃO

O terceiro setor consiste em organizações sem fins lucrativos que atuam em áreas como educação, saúde, cultura, esporte e assistência social, a fim de complementar as ações do Estado e do mercado na oferta de serviços à sociedade. Diferente das iniciativas públicas e privadas tradicionais, essas entidades têm um papel essencial na promoção do bem-estar coletivo e na defesa de causas sociais. No Brasil, o crescimento do terceiro setor ao longo dos anos foi impulsionado por mudanças legislativas, incentivos fiscais e pelo aumento da participação da sociedade civil em políticas públicas (FALCÃO; ARAUJO, 2017). No entanto, para que essas organizações cumpram seus objetivos de forma eficiente e sustentável, a transparência e a governança são fatores determinantes.

A governança no terceiro setor envolve práticas de gestão que garantem eficiência, responsabilidade e prestação de contas. Segundo Lacruz (2016), uma estrutura de governança bem estabelecida permite que as organizações sejam mais organizadas, reduzam riscos e aumentem a confiança dos financiadores e da sociedade. Entre essas práticas, destacam-se auditorias externas, definição clara das funções dentro da instituição e a divulgação periódica de informações sobre a aplicação dos recursos. Quando essas diretrizes não são seguidas, há um risco maior de má administração, perda de credibilidade e até inviabilização dos projetos sociais.

Outro fator fundamental para a legitimidade do terceiro setor é o controle social. Esse conceito se refere à participação da sociedade no monitoramento das ações das organizações, garantindo que elas atuem de maneira ética e eficaz. Gonçalves et al. (2021) apontam que esse acompanhamento pode ser feito por meio de conselhos, relatórios públicos e fiscalização da alocação de recursos, o que reduz o risco de desvios e garante que as iniciativas realmente atendam às necessidades da população. Além disso, quanto maior a transparência de uma organização, mais fácil se torna a participação popular na sua gestão e no seu aprimoramento.

A transparência, portanto, não é apenas uma exigência legal, mas um pilar essencial para o funcionamento do terceiro setor. Ela vai além da divulgação de

balanços financeiros, abrangendo também a clareza nos processos administrativos, na tomada de decisões e nos critérios de seleção de projetos e beneficiários. Emiliano (2024) destaca que a transparência nas políticas sociais é indispensável para garantir equidade e eficiência, fortalecendo a confiança da sociedade nessas instituições. Já Celegatti et al. (2021) apontam que organizações transparentes têm maior facilidade para captar recursos, pois demonstram credibilidade aos investidores e órgãos reguladores.

No caso específico das organizações esportivas do terceiro setor, a transparência é ainda mais relevante. O esporte é um poderoso instrumento de inclusão social, cidadania e promoção da saúde, mas sua gestão depende diretamente da boa administração de recursos, especialmente quando financiamentos públicos e privados estão envolvidos. Gonçalves et al. (2021) destacam que projetos esportivos custeados por meio de incentivos fiscais precisam de prestação de contas rigorosa para garantir que os objetivos traçados sejam alcançados. Se a gestão não for transparente, há o risco de desperdício de verbas e de enfraquecimento da confiança da sociedade nesses projetos.

A justificativa para essa pesquisa se baseia na necessidade de uma maior compreensão acerca da transparência no terceiro setor de Ouro Preto, especialmente no contexto esportivo. A transparência nas organizações não apenas reforça a legitimidade e confiança da sociedade, mas também é um fator crucial para a gestão eficiente dos recursos, que muitas vezes provêm de doações, parcerias e financiamento público. Este estudo apresenta grande relevância, pois, além de contribuir para a área acadêmica, os resultados podem fornecer subsídios para melhorias nas práticas de gestão dessas organizações, incentivando uma cultura de maior responsabilidade e comprometimento com as partes interessadas, como patrocinadores, comunidade e beneficiários. Além disso, os dados obtidos podem ser úteis para políticas públicas que visem fortalecer o terceiro setor esportivo, promovendo maior eficiência, acesso a recursos e legitimidade das ações realizadas.

2. METODOLOGIA

Este estudo adota a abordagem metodológica proposta por Tondolo et al. (2022), que visa a construção e mensuração da transparência no terceiro setor. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, de método qualitativo para avaliar a transparência de três instituições esportivas do terceiro setor situadas na cidade de Ouro Preto.

A amostra da pesquisa é composta por entidades esportivas que possuem representação no Conselho Municipal de Esporte de Ouro Preto, sendo elas: Associação de Árbitros de Futebol da Região dos Inconfidentes (AAFI), Associação Desportiva e Cultural Cativoiro Capoeira, Força Associativa dos Moradores de Ouro Preto (FAMOP), Fundação Antônio Francisco Lisboa (Aleijadinho), Instituto Trampolim, Liga Esportiva Oupretana (LEO). Essa seleção foi resultado do critério de inclusão de organizações esportivas ativamente envolvidas no desenvolvimento e promoção do esporte no município.

Como critério de inclusão, dentre as instituições previamente listadas, foram selecionadas para o desenvolvimento da pesquisa apenas aquelas que recebem subvenção financeira da Prefeitura Municipal de Ouro Preto. Considerando que o repasse de recursos públicos impõe maiores exigências quanto à prestação de contas e à transparência.

O instrumento a ser utilizado para a coleta de dados é constituído por 15 questões (descritas em anexo), a fim de medir o nível de transparência em 4 dimensões: Transparência na Prestação de Contas; Transparência em Gestão e Resultados, Transparência em Nível Inicial de Atendimento e Transparência em Aspectos Legais. A aplicação do questionário foi realizada por meio de entrevistas realizadas com os representantes das associações.

2.1. Dimensões da Transparência

Com o objetivo de mensurar o nível de transparência das organizações sociais, o instrumento proposto por Tondolo et al. (2022) é estruturado em quatro dimensões, o que se justifica pelo caráter essencialmente multidimensional da transparência no

terceiro setor. Ressalta-se que restringir a transparência apenas ao âmbito da prestação de contas constitui uma compreensão limitada do conceito, especialmente nesse contexto. No terceiro setor, a transparência deve ser compreendida de maneira ampla, permitindo que todos os envolvidos tenham clareza sobre quais recursos são mobilizados e de que forma são aplicados.

2.1.1 Transparência em Nível Inicial de Atendimento

Está relacionada à acessibilidade de informações básicas da entidade, como endereço, canais de contato, missão institucional e atividades oferecidas. A exposição dessas informações, por meio de plataformas digitais ou outros meios de comunicação, influencia diretamente a participação da comunidade e a visibilidade da instituição. A falta de clareza e disponibilidade dessas informações pode prejudicar o envolvimento do público, dificultando o acesso aos serviços prestados (Imagem 1).

Imagem 1- Dimensão Transparência em Nível Inicial de Atendimento

Sua organização tem por prática prestar contas dos recursos e ações realizadas sempre que esta for uma exigência do financiador do projeto.	Nível Inicial de Atendimento
Sua organização disponibiliza um <i>e-mail</i> para atendimento da comunidade.	Nível Inicial de Atendimento
Sua organização utiliza <i>Home Page</i> (<i>site</i> e/ou <i>blog</i>).	Nível Inicial de Atendimento

Fonte: Tondolo et al. (2022)

2.1.2 Transparência em Aspectos Legais

Refere-se à conformidade da instituição com as normativas e exigências legais aplicáveis ao terceiro setor. Inclui a regularidade documental, registros institucionais, certificações e prestação de contas junto aos órgãos públicos e financiadores. O cumprimento dessas diretrizes é fundamental para garantir segurança jurídica à organização, assegurar sua credibilidade e possibilitar o acesso a incentivos fiscais e parcerias institucionais (Imagem 2).

Imagem 2 - Dimensão Transparência em Aspectos Legais

Sua organização disponibiliza as partes interessadas e a comunidade em geral os documentos constitutivos da organização, bem como estatutos, atas de assembleia e eleições/nomeação de presidência e diretoria.	Aspectos Legais
Sua organização disponibiliza as partes interessadas e a comunidade em geral a legislação que a organização está submetida.	Aspectos Legais

Fonte: Tondolo et al. (2022)

2.1.3 Transparência na Prestação de Contas

Essa dimensão refere-se à divulgação clara e acessível das informações financeiras das instituições. Compreende a publicação de relatórios financeiros, balanços patrimoniais e demonstrações contábeis, permitindo a prestação de contas tanto para financiadores quanto para a sociedade e órgãos reguladores. A ausência de transparência nesse aspecto pode comprometer a credibilidade da organização, dificultar a captação de recursos e gerar desconfiança em relação à sua gestão (Imagem 3).

Imagem 3 - Dimensão Transparência na Prestação de Contas

Sua organização tem por prática divulgar os Relatórios Contábeis para as partes interessadas e comunidade em geral dentro dos prazos exigidos por lei.	Prestação de Contas
Sua organização tem por prática divulgar os gastos ocorridos e os recebimentos de receitas mensalmente para as partes interessadas e a comunidade em geral.	Prestação de Contas
Sua organização tem por prática divulgar publicamente seus relatórios contábeis e relatórios complementares em diversos tipos de mídias, tais como jornais, <i>site</i> , <i>blog</i> , <i>facebook</i> , entre outros.	Prestação de Contas
Sua organização se utiliza das mídias sociais (<i>facebook</i> , <i>twitter</i> ,...) para divulgar as ações realizadas.	Prestação de Contas
Sua organização tem por prática prestar contas dos recursos (financeiro, físicos e humanos), bem como das práticas realizadas pela organização as partes interessadas e a comunidade em geral.	Prestação de Contas
Sua organização apresenta uma central de Ouvidoria para atendimento de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral.	Prestação de Contas

Fonte: Tondolo et al. (2022)

2.1.4 Transparência em Gestão e Resultados

Diz respeito à divulgação de informações institucionais sobre a estrutura organizacional, os objetivos estratégicos e os impactos das ações desenvolvidas. Essa dimensão engloba a apresentação de metas, indicadores de desempenho e

resultados alcançados, de modo a garantir que a sociedade e os financiadores possam avaliar a efetividade das atividades promovidas. A adoção de boas práticas nesse aspecto contribui para o fortalecimento da legitimidade da organização, aumentando a confiança dos stakeholders e potencializando o engajamento da comunidade (Imagem 4).

Imagem 4 - Dimensão Transparência em Gestão e Resultados

Sua organização disponibiliza um espaço para receber críticas e sugestões das partes interessadas e comunidade em geral.	Gestão e Resultados
Sua organização tem como prática realizar o monitoramento das atividades realizadas pelos seus colaboradores e voluntários no atendimento de seus objetivos organizacionais.	Gestão e Resultados
Sua organização tem como prática realizar o monitoramento dos resultados e efetividade de suas ações na comunidade atendida.	Gestão e Resultados
Sua organização tem por prática implementar sugestões recebidas de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral.	Gestão e Resultados

Fonte: Tondolo et al. (2022)

Para o desenvolvimento do estudo, as entidades selecionadas, foram inicialmente convidadas para uma reunião seus representantes. Esse encontro teve a finalidade de apresentar os objetivos da pesquisa, esclarecer os procedimentos metodológicos envolvidos e solicitar a assinatura do termo de anuência, assegurando a ética da pesquisa.

Em um segundo momento, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os representantes das instituições, abrangendo todos os questionamentos previstos no instrumento-base. Todas as entrevistas foram realizadas com consentimento, gravação de áudio e, posteriormente, transcritas integralmente e analisadas, com a preservação completa das informações fornecidas e rigor na interpretação dos relatos.

Para fins de organização analítica e preservação metodológica, as instituições participantes da pesquisa passaram a ser identificadas ao longo das discussões por nomes fantasia, denominadas **Instituição A**, **Instituição B** e **Instituição C**. Essa estratégia não altera o conteúdo ou a validade dos dados apresentados, uma vez que as análises realizadas referem-se a práticas institucionais e aos níveis de transparência observados, e não a avaliações individuais ou comparativas de caráter

punitivo. O uso de nomes fantasia tem como objetivo facilitar a leitura, padronizar a exposição dos resultados e manter o foco nos padrões e diferenças identificados entre as organizações do terceiro setor esportivo analisadas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise comparativa entre Instituição A, Instituição B e Instituição C permitiu identificar diferentes práticas de transparência e governança. Organizados em quatro eixos, conforme Tondolo et al., (2022), os resultados foram sistematizados e discutidos, permitindo a observação de que apesar de apresentarem avanços pontuais, todas as organizações ainda revelam lacunas significativas no que diz respeito à transparência, governança e controle social.

3.1. Transparência em Nível Inicial de Atendimento

A Dimensão Transparência em Nível Inicial de Atendimento, conforme descrita por Tondolo et al. (2022), refere-se à forma mais elementar de transparência organizacional, caracterizada pela existência de canais básicos de comunicação com a comunidade, como e-mail institucional, telefone e homepage, bem como pela prestação de contas realizada de maneira reativa, geralmente motivada por exigências de financiadores. Essa concepção teórica encontra correspondência direta nos resultados apresentados neste estudo, uma vez que as três instituições analisadas demonstram indícios iniciais de transparência, ainda que com diferentes níveis de estruturação e aprofundamento.

No que se refere aos canais de comunicação e de contato com a sociedade, observa-se que as três instituições analisadas buscaram estabelecer múltiplos meios de interação, principalmente por meio de redes sociais e telefone, ainda que apresentem distintos níveis de estruturação. A Instituição A destaca-se por possuir maior variedade de contatos no meio digital, disponibilizando telefone, site, WhatsApp, Instagram, Facebook, e-mail e canal no YouTube. Ressalta-se que apenas essa instituição afirma contar com um site próprio ativo e com atualizações periódicas, atualmente em processo de reformulação.

A Instituição B, por sua vez, concentra sua atuação em canais de resposta rápida, como telefone, WhatsApp, Instagram e e-mail, evidenciando uma baixa estrutura de comunicação. Já a Instituição C mantém uma dinâmica mais tradicional: embora utilize telefone, WhatsApp, Facebook e Instagram, o contato físico direto na sede ainda é apontado como uma das principais formas de interação com o público,

o que revela uma dependência de relações pessoais e informais para o acesso às informações institucionais. Um elemento relevante de diferenciação entre as organizações refere-se à profissionalização da gestão desses canais, uma vez que as instituições A e B contam com equipes ou pessoas especificamente designadas para administrar as redes sociais, enquanto a Instituição C depende majoritariamente do contato direto com seus dirigentes.

Para Nascimento (2013), é importante que as instituições do terceiro setor garantam o livre acesso às informações dos atos realizados e dos resultados obtidos, proporcionando ferramentas que facilitem a participação social do cidadão. Assim, quanto mais veículos de comunicação forem utilizados e quanto mais amplo for o acesso desses meios com o público, maior é a transparência oferecida por essa organização, impactando diretamente no sucesso da mesma.

A identificação de múltiplos meios de comunicação evidencia que as instituições atendem minimamente ao proposto no Eixo 1, principalmente por reconhecerem a necessidade de algum tipo de comunicação com a comunidade. No entanto, a limitação causada por poucos canais de comunicação impacta diretamente o controle social, elemento central das políticas públicas, especialmente quando se trata de projetos financiados com recursos públicos ou incentivos fiscais. A falta de canais estruturados dificulta que a comunidade acompanhe, questione e participe das decisões institucionais.

Sob a ótica de Tondolo et al. (2022), a diversificação de canais apresentada pela Instituição A a posiciona em um nível inicial mais elevado de transparência, ao permitir que diferentes perfis de público acessem informações institucionais por meios variados. Em contrapartida, a forte dependência de canais informais e do contato presencial, especialmente observada na Instituição C, pode gerar barreiras de acesso para indivíduos que não residem nas proximidades ou não possuem vínculos prévios com a diretoria. Tal configuração impacta diretamente o exercício do controle social, elemento central das políticas públicas e dos projetos financiados com recursos públicos ou incentivos fiscais, uma vez que restringe a participação da comunidade e limita seu papel à condição de espectadora, em vez de corresponsável pela fiscalização da gestão institucional.

Assunção & Costa (2020) destacam que a responsabilidade dos gestores com os bens pertencentes à sociedade é um princípio básico da gestão pública. Portanto, deve haver uma atenção elevada quanto ao compromisso, responsabilidade, ética e transparência. Ainda destacam que a gestão de serviços financiados por instituição pública, devem apresentar claramente à população seus resultados, sendo além de uma questão de eficiência e eficácia, também uma questão de legalidade e legitimidade.

Quando perguntado se a organização tem por prática prestar contas dos recursos e ações realizadas sempre que esta for uma exigência do financiador do projeto, a instituição A respondeu: "Sim, isso é uma norma, né, todos os recursos eles advêm ou do poder público ou de empresas... a gente presta conta em cima daquele plano de trabalho."

Ademais, verificou-se que todas as instituições analisadas afirmaram realizar a prestação de contas principalmente quando esta é uma exigência do financiador ou do consumidor dos serviços, e não como uma prática sistemática e espontânea da própria organização. Tal constatação confirma o que é descrito por Tondolo et al. (2022) acerca da Transparência em Nível Inicial de Atendimento, na qual a divulgação de informações ocorre de forma reativa, motivada por demandas externas, configurando uma transparência insipiente e limitada às obrigações impostas pelas partes interessadas.

Um projeto social bem-sucedido depende do seu reconhecimento institucional, comunitário e social. Ou seja, a construção de uma imagem positiva de um projeto desenvolvido com investimento público, é aquele que contribui diretamente para a melhoria da vida comunitária, provocando impactos positivos na comunidade (Assunção & Costa, 2020).

Para que haja um reconhecimento dos projetos, é essencial que tanto a instituição financiadora quanto a população recebam um retorno dos resultados das atividades prestadas. Portanto, é importante que ambos tenham acesso transparente a informações sobre o projeto (Assunção & Costa, 2020). Foi perguntado no presente estudo se a instituição compartilha as informações com o público ou apenas financiador. A instituição A respondeu que além do financiador e Ministério Público,

as informações são publicadas em jornal e redes sociais para a população. A instituição B informou que o foco principal é o financiador e órgãos públicos, mas utilizam redes sociais para o público geral. Já a instituição C respondeu que o foco é o financiador público, tornando-se público via Diário Oficial da Prefeitura.

Esses resultados mostram que as instituições A e B, permitem um acesso mais amplo da população em geral, que disponibilizam suas informações em redes sociais, enquanto a instituição C relata que o contato com a população, é em sua maioria pessoalmente, quando comparecem a sede, o que limita o acesso do grande público.

Em um estudo realizado por Fonseca et al (2025) os autores abordaram a importância do marketing digital no terceiro setor, destacando que criar estratégias nas redes sociais geram mais acesso à informação e engajamento comunitário. O estudo concluiu que ao adotar estratégias digitais, a associação amplia seu impacto social, promovendo maior participação comunitária, e fortalecendo a sustentabilidade institucional. Estudos como esse, evidenciam a importância da utilização das mídias sociais como veículo de comunicação para a população.

3.2. Transparência em Aspectos Legais

A Dimensão Transparência em Aspectos Legais, conforme definida por Tondolo et al. (2022), tem como finalidade mensurar o grau de transparência das organizações no que se refere ao cumprimento e à divulgação de exigências legais, especialmente quanto à disponibilização de documentos constitutivos, como estatutos, atas de assembleia, processos eleitorais e nomeação da diretoria, bem como da legislação que regula sua atuação. Seguindo essa perspectiva teórica, os dados analisados indicam diferentes níveis de estruturação e maturidade institucional entre as organizações investigadas.

Observou-se que a Instituição A apresenta o maior grau de organização nesse eixo, ao contar com conselhos internos atuantes, cargos representativos bem definidos e a implementação de programas de *compliance*, além de prever a disponibilização pública de seus documentos constitutivos por meio do site institucional. Tal configuração aproxima a instituição de práticas mais alinhadas à transparência legal defendida por Tondolo et al. (2022), ao facilitar o acesso da

comunidade e das partes interessadas às informações formais de governança. Em contrapartida, as instituições B e C não possuem conselhos internos formalizados e apresentam apenas a posse física de atas e estatutos em suas sedes, sem mecanismos estruturados de divulgação pública, o que configura um nível de transparência intermediário e ainda distante das práticas recomendadas pelo artigo em estudo.

Quando perguntado às instituições se as mesmas disponibilizam às partes interessadas e a comunidade em geral os documentos constitutivos da organização, bem como estatutos, atas de assembleia e eleições/nomeação de presidência e diretoria. E onde esses documentos estão disponíveis, a instituição A respondeu: “O estatuto... qualquer alteração, ele é submetido ao conselho e submetida ao Ministério Público.” E “No site tem o mandato... e lá vai ter os nomes de quem participou... qualquer alteração [do estatuto] ele é submetido ao conselho.”

Já a instituição B dissertou, “Sim, o estatuto e as atas estão todas em dia e à disposição” e “Fica aqui na sede, né? No cartório também... e o que é obrigatório por lei a gente coloca no site”. E a instituição C respondeu: “Sim, o estatuto da Liga é público. Está registrado e quem precisar consultar, a gente tem aqui” e “Fica aqui na sede e no cartório. É tudo legalizado, senão a gente nem recebia subvenção”.

Analisando as respostas das três organizações pode-se perceber que a organização A menciona a submissão do estatuto ao conselho e ao Ministério Público, além de relatar disponibilizar os documentos e todos os detalhes sobre os mandatos e alterações via internet. Enquanto as instituições B e C, não relatam a mesma organização e transparência.

Além disso, ambas as Instituições demonstraram terem um básico conhecimento quanto às legislações que orientam sua atuação, porém ainda apresentaram lacunas nesse aspecto, contando em sua maioria, com orientação externa quando necessário. Tal cenário sugere limitações nos fluxos internos de informação e na sistematização do conhecimento institucional, uma vez que normas e exigências legais não se encontram igualmente compartilhadas entre os membros da organização. Essa fragilidade revela a necessidade de maior organização interna e de estratégias que assegurem que os envolvidos compreendam, com maior

domínio, o funcionamento institucional em conformidade legal, aspecto fundamental para a transparência, a legitimidade e a relação com o poder público.

Dessa forma, as diferenças observadas entre as instituições refletem distintos níveis de maturidade organizacional, corroborando a compreensão de Tondolo et al. (2022) de que os níveis de transparência podem ser interpretados como estágios de profissionalização institucional. Enquanto a Instituição A se aproxima de um nível mais elevado de transparência legal, as instituições B e C permanecem em níveis intermediários, o que pode comprometer sua legitimidade perante o poder público, bem como limitar sua capacidade de captação de recursos e de estabelecimento de parcerias no âmbito das políticas públicas.

A assembleia geral, é indispensável em uma organização, e sua principal função é a análise e aprovação de contas, discutir pautas como possíveis alterações no estatuto, assim como, quando necessário, aplicar sanções disciplinares aos membros, como por exemplo suspensão ou revogação de mandatos, ou até mesmo a exclusão de associados por violação de regras do estatuto (Gonçalves, 2024).

De acordo com Moreira e Macedo (2022), a governança trata-se de um mecanismo de monitoramento e controle de ações que objetiva preservar os objetivos da organização. A configuração legal da instituição, assim como a dinâmica do relacionamento com a sociedade, outras organizações ou agentes financiadores, além das relações nos processos operacionais e administrativos devem ser pautadas nos seguintes valores: transparência, responsabilidade, integridade, equidade, *compliance* e conformidade, visando atender aos objetivos institucionais da organização.

Como destaca o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023) é essencial que toda organização siga os princípios básicos de governança, seja qual for o tamanho da mesma, natureza jurídica ou estrutura de capital, para que se tenha o desenvolvimento de uma boa administração. Além de conhecer, dominar e cumprir as leis e regulamentos, os agentes administrativos devem alinhar suas ações aos tais princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade (IBCG, 2023).

De acordo com a Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade (SEAC), o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), instituído pela Lei nº 13.019/2014, trata-se de um conjunto de leis, decretos e normativas com o objetivo de regular a parceria entre o poder público e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs). É função da MROSC fortalecer e democratizar a relação entre o governo e a sociedade civil, promovendo mais transparência, eficiência e segurança pública (Brasil, 2014; SEAC, 2025).

Como previsto no Artigo 11 da Lei 13.019: “A organização da sociedade civil deverá divulgar na internet e em locais visíveis de suas sedes sociais e dos estabelecimentos em que exerça suas ações todas as parcerias celebradas com a administração pública”. Sendo assim, a lei enfatiza que as organizações devem divulgar suas parcerias em meios de amplo alcance social, como a internet, assim como as informações relativas à essas ações, como prestação de contas e resultados alcançados, estatutos, eleições e editais (Brasil, 2014).

3.3. Transparência na Prestação de Contas

A Dimensão Transparência em Prestação de Contas, conforme definida por Tondolo et al. (2022), tem como objetivo avaliar se as organizações realizam a prestação de contas de forma ampla e acessível, considerando a divulgação de relatórios contábeis e financeiros, informações sobre receitas e despesas, bem como a publicação dessas informações em diferentes mídias, incluindo redes sociais. Além disso, essa dimensão analisa se a prestação de contas contempla os diferentes tipos de recursos utilizados, as ações desenvolvidas pela organização e a existência de canais institucionais, como ouvidorias, voltados ao atendimento das partes interessadas e da comunidade em geral.

A partir dos dados analisados, foi possível observar que todas as instituições afirmaram realizar a prestação de contas sempre que exigido pelos financiadores, o que evidencia a prática mínima esperada nesse quesito. A Instituição A se destaca, por apresentar maior grau de formalização e estrutura administrativa voltada especificamente para essa finalidade, tratando a prestação de contas como uma norma institucional, especialmente por lidar com recursos oriundos do poder público

e de empresas privadas. Além disso, a organização realiza prestações semestrais ao Ministério Público e divulga balanços anuais em jornal regional e em suas redes sociais, aproximando-se, ainda que parcialmente, das práticas de transparência ampla previstas na literatura.

Quando perguntado se a prestação de contas é validada por auditoria ou conselho fiscal. A instituição A respondeu: “monitorados pelo Ministério Público... a gente tem os quatro conselhos: fiscal, curador, diretor e consultivo.” Deixando clara a devida organização fiscal da instituição, de acordo com o previsto na literatura.

De acordo com o Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor (2015), deve compor a estrutura interna de uma organização dessa natureza, pelo menos três órgãos internos distintos: Sendo um órgão deliberativo (assembleia geral, no caso das associações, ou conselho curador, no caso das fundações); um órgão diretivo (como a diretoria, secretaria executiva ou coordenadoria); e um órgão de fiscalização interna (conselho fiscal). Vale ressaltar que tais os órgãos deliberativos, dirigentes e consultivo devem ser constituídos por integrantes voluntários gratuitamente (Gonçalves, 2024).

A Instituição B, por sua vez, afirma cumprir rigorosamente as exigências dos financiadores, contando com uma pessoa dedicada a essa atividade. No entanto, diferentemente da Instituição A, a divulgação das informações não ocorre de forma pública, sendo restrita aos financiadores e aos órgãos fiscalizadores, permanecendo os documentos disponíveis apenas na sede da organização. Já a Instituição C realiza prestações mensais à Prefeitura por meio de uma empresa de contabilidade terceirizada, embora apresente baixa clareza quanto ao modelo dos relatórios elaborados e quanto à sua divulgação à comunidade em geral.

Quando questionado às instituições se a organização tem por prática divulgar os gastos ocorridos e os recebimentos de receitas mensalmente para as partes interessadas e a comunidade em geral. E onde são publicadas essas informações. E a instituição C respondeu: “Todo mês a gente fecha o balancete para prestar conta para a prefeitura” e “O extrato da parceria sai todo no Diário Oficial, com os valores e tudo”.

Já a instituição A relata: “A gente faz um jornal da Fundação mensal... dá um resumo do mês, do que que acontece dentro da Fundação.” e “disponibilizado no Instagram... e aí a gente disponibiliza nos grupos de WhatsApp em formato de áudio e vídeo” e ainda continua explicando:

Ela agora mudou, né? A comunicação antes era só em PDF, mas como a gente viu que não estava alcançando muito, aí faz a gravação e aí a gente disponibiliza nos grupos de WhatsApp, que está sendo mais visualizado do que só o arquivo PDF. Gravação em áudio. E tem um vídeo, né? Ela falando que as ações foram realizadas no mês e aí mostrando todas as imagens.

As falas das instituições A e C sobre a publicação de relatório de transparência de prestação de contas, mostra uma grande diferença na conduta entre as duas organizações. Onde a instituição A revela-se mais organizada e transparente quando comparada à instituição B.

Esses achados indicam que, embora as três instituições realizem a prestação de contas, há diferenças significativas nos níveis de formalização, publicidade e acessibilidade das informações, reforçando o entendimento de que a transparência ainda é tratada predominantemente como uma obrigação burocrática, e não como uma prática estratégica de governança (Tondolo et al. 2022). Nas instituições B e C, a divulgação limita-se, em geral, ao cumprimento das exigências legais mínimas, como a publicação anual de balanços contábeis, muitas vezes em jornais impressos, configurando um modelo de transparência reativo e pouco participativo.

Essa constatação dialoga diretamente com a literatura, que aponta que grande parte das organizações do terceiro setor ainda não prioriza a divulgação sistemática de demonstrativos contábeis, financeiros e de resultados de suas atividades, restringindo o acesso da sociedade às informações institucionais. A transparência efetiva ainda é adotada por uma minoria de organizações, o que se confirma no presente estudo (Cruz, 2010; Carneiro e Torres, 2011; Zittei et al. 2016)

Em um estudo realizado por Santana e Azevedo (2020), foi analisado a conformidade da prestação de contas das Organizações sem Finalidade de Lucros, portadoras de Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social em Feira de Santana (BA), frente as Normas Brasileiras de Contabilidade. E os resultados

mostraram que tais entidades vêm cumprindo as normas de prestações de contas definidas, o que corrobora com os resultados do presente estudo.

Para Lima e França (2018) destacam que as instituições que possuem uma governança adequada, possuem maior sucesso quanto à captação de receitas, como boa gestão dos recursos da organização e o envolvimento da organização com a sociedade. Santana e Azevedo (2020), concordam com tal informação quando dissertam: “a transparência mediante prestação de contas representa um importante aspecto da gestão, devendo ser capaz de atender à necessidade de informação dos financiadores de recursos e demais usuários”.

No estudo realizado por Ananias et al. (2020), os autores analisaram a influência da prestação de contas na captação de recursos das organizações do terceiro setor do norte do Paraná. Os resultados apontaram que a transparência e a prestação de contas contribuem diretamente para arrecadação de recursos, tanto de financiadores públicos quanto privados.

Contudo, o estudo de Ananias et al. (2020) também destacou que as pessoas físicas não demonstraram interesse nas informações contábeis. O que corrobora com a fala do entrevistado da organização A, do presente estudo, quando perguntado se o público demonstra interesse e questiona, respondeu falando sobre a transparência no site: “a gente incluiu essa parte do código de conduta e a transparência para deixar mais à disposição de quem quiser, né. Legal. Mas a população não está muito educada para acessar esses canais de ouvidoria, né gente”. Assim como a instituição B “O pessoal quer saber mais é de quando tem inscrição, se tem vaga”.

Adicionalmente, observou-se que, embora as três instituições utilizem redes sociais de forma ativa, essas plataformas são empregadas majoritariamente como instrumentos de divulgação de ações e resultados, e não como ferramentas de prestação de contas ou de diálogo com a comunidade. Tal prática reforça a noção de uma comunicação unidirecional, caracterizada pela exposição de atividades em uma “vitrine institucional”, sem mecanismos consistentes de participação e acompanhamento financeiro pela população.

Um dos achados mais relevantes das entrevistas refere-se à percepção de que, embora existam canais formais de comunicação e ouvidoria, a comunidade ainda não se encontra plenamente preparada para utilizá-los de maneira efetiva. Conforme relatado por um dos entrevistados, “a população não está muito educada para acessar esses canais de ouvidoria”, o que evidencia que a transparência não se resume à mera existência de instrumentos formais, mas depende de uma relação dialética entre instituição e comunidade. Nesse sentido, a criação de portais, ouvidorias e relatórios contábeis não garante, por si só, o exercício do controle social, sendo necessário que a população possua conhecimento, acesso e uma cultura de participação para que tais mecanismos cumpram sua função.

Essa constatação amplia a compreensão proposta por Portella et al. (2022), ao indicar que os níveis de transparência não dizem respeito apenas à maturidade institucional interna, mas também à capacidade externa da comunidade de se apropriar das informações disponibilizadas. Tal lacuna dialoga com o que Gonçalves et al. (2021) apontam ao afirmar que a prestação de contas só se torna efetiva quando há acessibilidade da linguagem e engajamento social, elementos ainda pouco consolidados no contexto analisado. No campo da Educação Física e das políticas públicas esportivas, essa questão assume especial relevância, uma vez que o esporte se configura como um direito social cuja efetivação depende da participação ativa da comunidade no acompanhamento de projetos, recursos e resultados.

Além disso, pode-se destacar que a governança não deve ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos técnicos, mas também como um processo pedagógico. Assim, embora a existência de equipes de comunicação e estratégias de divulgação represente um avanço institucional, a comunicação precisa ir além da exposição de ações e resultados, assumindo um papel formativo, capaz de auxiliar a comunidade na compreensão de relatórios, na interpretação de dados e na participação qualificada nos processos.

Por fim, a literatura ressalta que a prestação de contas não deve ser compreendida apenas como uma exigência formal, mas como uma estratégia de fortalecimento institucional, capaz de ampliar a confiança, a credibilidade e a capacidade de captação de recursos. Nesse sentido, a ausência de práticas

sistemáticas e acessíveis de divulgação pode comprometer não apenas a transparência financeira, mas também a imagem institucional das organizações, afetando sua legitimidade perante financiadores, parceiros e o poder público (Castro et al., 2014; Dall’agnol et al., 2017; Biscarde, Azevedo e Ramos, 2020; Santos e Araujo, 2020).

3.4. Transparência em Gestão e Resultados

A Dimensão Transparência em Gestão e Resultados, conforme definida por Tondolo et al. (2022), tem como objetivo verificar se a organização atua de forma transparente no que se refere à gestão interna e aos resultados de suas ações, considerando práticas de monitoramento das atividades desenvolvidas por colaboradores e voluntários, a avaliação da efetividade dos projetos junto à comunidade atendida, bem como a existência de espaços para críticas e sugestões e a incorporação dessas contribuições nos processos decisórios institucionais.

A análise dos dados indica que as instituições investigadas adotam estratégias distintas de monitoramento e avaliação. As instituições A e B utilizam instrumentos formais, como questionários, pesquisas de satisfação e formulários estruturados, enquanto a Instituição C baseia-se predominantemente em observação direta e conversas informais. Embora todas afirmem que os resultados obtidos influenciam decisões futuras, apenas a Instituição A demonstra um processo mais sistematizado e contínuo de avaliação, evidenciando maior alinhamento com as variáveis propostas para essa dimensão.

A Instituição A se destaca por adotar práticas mais avançadas de monitoramento e avaliação, utilizando pesquisas de satisfação aplicadas a alunos, responsáveis e gestores escolares, além de formulários digitais. Conforme relatado, os resultados das avaliações subsidiam diretamente a criação, aprimoramento e continuidade de projetos, indicando uma relação clara entre avaliação, gestão e tomada de decisão. Essa prática evidencia maior preocupação com a efetividade das ações desenvolvidas e com o impacto social gerado na comunidade atendida.

A Instituição B realiza avaliações bimestrais e semestrais, utilizando boletins escolares e testes físicos como instrumentos de acompanhamento dos participantes.

Os dados coletados são utilizados principalmente para a renovação de parcerias e a ampliação do projeto, demonstrando um uso funcional da avaliação, ainda que mais restrito aos objetivos institucionais e às exigências dos parceiros. Já a Instituição C baseia-se em observação direta, controle financeiro por meio da tesouraria e reuniões informais com clubes e dirigentes. Embora essa prática atenda às necessidades operacionais da organização, a ausência de instrumentos sistematizados dificulta a mensuração do impacto social das ações, aspecto fundamental para a legitimação de políticas públicas esportivas.

Avaliar o desempenho das entidades do terceiro setor, trata-se de um processo analítico da efetividade das mesmas, observando se os objetivos e metas uma vez estabelecidos, estão sendo alcançados. Esse processo pode envolver a coleta e análise de dados financeiros, operacionais e de impacto social. Essa avaliação é importante para o monitoramento da própria organização sobre seu desempenho ao longo do tempo identificando áreas que precisam de melhorias. Dessa forma podem ser determinadas as medidas de desempenho, sua abrangência, magnitude e avaliação, visando ajuste, regulação e adaptação de quaisquer atividades necessárias (Oliveira e Callado, 2019).

Tratando-se de entidades do terceiro setor, que são sem fins lucrativos, gerenciar resultados pode ser ainda mais desafiador. Partindo do princípio de que nem sempre será possível se basear em indicadores financeiros como principal medida de sucesso. Diante disso, as entidades devem possuir indicadores que reflitam a realização de suas missões e objetivos sociais. Assim, os objetivos traçados pelas entidades devem ser claros e precisos, e os indicadores de desempenho devem ser relevantes e devem acompanhar regularmente seus resultados (Oliveira e Callado, 2019).

Em um estudo desenvolvido por Treinta et al. (2020) disserta que os objetivos sociais dos projetos do terceiro setor são mais importantes que o lucro. E os resultados são mensurados de acordo com o impacto social. Existem algumas estruturas que foram criadas para Medição de Desempenho e adaptadas para entidades em fins lucrativos. Em um estudo realizado por Treinta et al. (2020), os autores organizam uma estrutura com os principais tópicos de pesquisa para o Sistema de Gestão de

Desempenho (SGD) em organizações sem fins lucrativos, assim como os fatores que influenciam os aspectos relacionados a esses sistemas.

Para Moura et al (2019), as entidades sem fins lucrativos entendem que o sucesso de suas repartições depende da criação de valor social para seus usuários e não de lucro financeiro. Por esse motivo, veem a necessidade de desenvolverem indicadores e sistemas de controle de qualidade dos seus resultados baseados em sucesso operacional de seus serviços.

Assim como Treinta et al. (2020) e Moura et al. (2019), no presente estudo, há também um sistema de monitoramento dos resultados. As repartições A e B avaliam o desempenho dos trabalhos realizados por meio de formulários desenvolvidos, a fim de monitorar os resultados dos trabalhos prestados e avaliar o alcance de objetivos.

Outro fator que também foi analisado no presente estudo foi a limitação no acesso público às informações relativas à gestão e aos resultados. E os resultados mostram, que tal fato compromete o exercício do controle social, elemento central das políticas públicas. Sem mecanismos estruturados de participação, crítica e devolutiva à comunidade, esta permanece em uma posição de espectadora das ações desenvolvidas, sem acesso à gestão e ao acompanhamento dos programas esportivos. Tal configuração restringe o potencial democrático das iniciativas e limita o fortalecimento da governança institucional.

Esses achados corroboram a literatura (Benjamin, 2008; Burger, 2010; Gandía, 2011; Hale, K, 2013; Sanzo-Pérez, 2017; Tacon, R et al., 2017; Ortega-Rodríguez, 2020), que aponta a avaliação de projetos sociais como uma resposta às crescentes pressões por transparência. No campo da Educação Física, a avaliação sistemática das ações e de seus resultados assume papel central, uma vez que permite demonstrar impacto social, justificar a continuidade dos programas e qualificar a tomada de decisão no âmbito das políticas públicas esportivas. Assim, os dados evidenciam que a Instituição A se aproxima de um nível mais elevado de transparência em gestão e resultados, enquanto as instituições B e C permanecem em patamares intermediários, com limitações quanto à sistematização, à publicidade e à participação social.

3.5. Classificação dos níveis de transparência

A Tabela 1 sintetiza a classificação das três instituições analisadas, com base no construto de transparência proposto por Portella et al. (2022). Os critérios foram organizados em dimensões avaliadas na pesquisa.

Tabela 1- Classificação dos níveis de transparência das instituições do terceiro setor esportivo de Ouro Preto (MG)

Instituição	Transparência em Nível Inicial de Atendimento	Transparência em Aspectos Legais	Transparência na Prestação de Contas	Transparência em Gestão e Resultados
A	Alta	Alta	Alta	Alta
B	Média	Média	Média	Média
C	Baixa	Média	Baixa	Baixa

Fonte: Elaboração própria

A análise comparativa revela distintos estágios de maturidade institucional entre as organizações. A Instituição A apresenta um nível elevado de transparência, sustentado por mecanismos de governança formalizados e diversificação de canais. A Instituição B situa-se em um nível intermediário, com foco no cumprimento das exigências dos financiadores, mas baixa publicização ativa. Já a Instituição C enquadra-se no nível baixo, caracterizando-se pela informalidade nos processos e pela ausência de instrumentos sistematizados de divulgação de dados e resultados.

De modo geral, os resultados indicam que as organizações tendem a operar sob uma lógica de transparência reativa, limitando-se ao atendimento dos requisitos normativos básicos. No campo das políticas públicas de esporte e lazer, essa postura compromete a participação social, uma vez que a prestação de contas é tratada como uma exigência burocrática e não como um pilar estratégico de gestão. Conforme a literatura (Cruz, 2010; Zittei et al., 2016), essa lacuna dificulta que a comunidade acompanhe a aplicação dos recursos públicos e a efetividade das ações.

A estruturação dos canais de comunicação também reflete essas disparidades. Enquanto a Instituição A utiliza um ecossistema digital amplo e profissionalizado, a Instituição B concentra-se em ferramentas de resposta rápida, o que, embora confira agilidade, carece de um repositório oficial de dados históricos. A Instituição C, por sua vez, mantém uma dependência excessiva do contato presencial e informal. Essa

carência de canais estruturados atua como uma barreira ao controle social, pois restringe o acesso à informação àqueles que possuem vínculos diretos com a diretoria, desestimulando a fiscalização cidadã e a atração de novos investidores.

Um achado crítico deste estudo é a natureza dialética da transparência. Como evidenciado nos relatos da Instituição A, a existência de ferramentas formais (como ouvidorias e portais) não garante, por si só, a transparência efetiva se não houver uma cultura de participação e educação da comunidade para o exercício do controle social. No contexto da Educação Física, onde o esporte é um direito social, a governança deve assumir uma dimensão pedagógica, capacitando os beneficiários para interpretar relatórios e participarem das decisões institucionais.

Em suma, a transição para modelos de transparência ativa e governança democrática é fundamental para a legitimidade do terceiro setor esportivo. O fortalecimento institucional não depende apenas do cumprimento de prazos junto aos financiadores, mas da capacidade de transformar dados em informações acessíveis, garantindo que as políticas de esporte e lazer sejam de fato monitoradas e validadas pela sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu analisar a transparência no terceiro setor esportivo a partir de uma abordagem que vai além da simples prestação de contas, compreendendo esse conceito como um conjunto de dimensões que envolvem governança, comunicação, divulgação de informações e participação social. A utilização do construto teórico proposto por Portella et al. (2022) possibilitou identificar diferentes níveis de maturidade institucional, evidenciando que a transparência ainda é, em muitos casos, tratada de forma pontual e reativa.

Os resultados indicam que, apesar do cumprimento das exigências legais mínimas, ainda existem fragilidades importantes no que se refere à transparência ativa e ao acesso público às informações. A divulgação de dados financeiros, relatórios de gestão e resultados dos projetos tende a ser limitada, o que dificulta o acompanhamento das ações pela sociedade e enfraquece o controle social. Nesse contexto, a transparência deixa de cumprir seu papel estratégico e passa a ser vista apenas como uma obrigação administrativa.

No âmbito das políticas públicas de esporte e lazer, essas limitações tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que o esporte é um direito social e grande parte das ações depende de recursos públicos e parcerias institucionais. A ausência de práticas consistentes de transparência compromete a legitimidade das políticas públicas, dificulta a avaliação de seus impactos e pode afetar a confiança da sociedade nas organizações responsáveis pela execução dos projetos.

Dessa forma, a transparência deve ser compreendida como um elemento estratégico para o fortalecimento do terceiro setor esportivo, contribuindo para a credibilidade institucional, a ampliação do acesso a recursos e o aprimoramento da gestão. Investir em mecanismos de divulgação ativa, canais formais de comunicação e participação social não representa apenas uma exigência normativa, mas um passo fundamental para a construção de políticas públicas mais democráticas, eficazes e socialmente legitimadas.

Como limitação do estudo, destaca-se o número reduzido de organizações analisadas, o que não permite generalizações amplas sobre o terceiro setor esportivo.

Ainda assim, a pesquisa traz contribuições relevantes para a área da Educação Física, ao evidenciar a importância da transparência como dimensão central na gestão de organizações esportivas e na implementação de políticas públicas de esporte e lazer. Espera-se que este trabalho possa estimular novas pesquisas sobre o tema e contribuir para o aprimoramento das práticas de transparência no terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ANANIAS, J., Mesquita, G. M., Diário, A. B., Cruz, C. V. O. A. (2020). **Prestação de contas e captação de recursos: estudo em entidades do terceiro setor do estado do Paraná**. Congresso Usp de Iniciação Científica em Contabilidade, 17. Anais... São Paulo: USP. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2782.pdf> Acesso em 15 jul. 2025.

ARAÚJO, Gigliane de Oliveira; MENDONÇA, Nathalia Maria Lira. **Parcerias Entre Organizações Do Terceiro Setor E O Estado: Uma Perspectiva Para Fomentar Políticas Públicas**. Revista Acadêmica Online , [S. l.], v. 9, n. 48, p. e1175, 2023. DOI: 10.36238/2359-5787.2023.109. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1175> Acesso em 03 set. 2025 .

ASSUNÇÃO M.A. Costa S.M.B.S. **Responsabilidade Social no Terceiro Setor: Elo entre a Cidadania e a Democracia**. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros – ISSN: 2237-2342, 2020.

ASSUNÇÃO, A. E.; COSTA, A. C. L. M. R. A. **Responsabilidade Social no Terceiro Setor: Elo entre a Cidadania e a Democracia**. Revista Eletrônica Gestão e Justiça Fiscal, v. 4, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/279>. DOI: 10.5281/zenodo.4301026. Acesso em 03 set. 2025

BENJAMIN, LM. **Espaço contábil: como os requisitos de prestação de contas moldam a prática das organizações sem fins lucrativos**. Nonprofit Volunt. Sect. Q. 2008, 37 , 201–223.

BISCARDE, F. T. A., Azevedo, T. C. & Ramos, P. M. O. (2020). **Prestações de contas no Terceiro Setor: uma análise das parcerias celebradas com o município de Feira de Santana–BA**. Congresso Unb de Contabilidade e Governança, 3. Anais... Brasília. Disponível em: <https://conferencias.unb.br/index.php/ccgunb/ccgunb6/paper/view/22714/2660>. Acesso em 03 set. 2025

BRASIL. **Lei 13.019 de 31 de julho de 2014. Ementa:** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=13019&ano=2014&ato=9f0EzYE9ENVpWTdfd>. Acesso em 05 ago. 2025.

BURGER, R.; Owens, T. **Promovendo a transparência no setor de ONGs: examinando a disponibilidade e a confiabilidade dos dados autodeclarados.** World Dev. 2010 , 38 , 1263–1277.

CARNEIRO, A. F.; Oliveira, D. L.; Torres, L.C. (2011), “**Accountability e a prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade**”, in Sociedade, contabilidade e gestão, vol. 6, núm. 2, pp. 90-105.

CASTRO, V. R. de., Donega, P. H. C. da C., Gomes, G. de S., Rech, I. J., & Costa, P. de S. (2014). **Instrumentos Contábeis e Gerenciais nas Pesquisas Relacionadas a Organizações do Terceiro Setor.** Congresso Usp de Iniciação Científica em Contabilidade, 11. Anais... São Paulo: USP. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos142014/352.pdf>. Acesso em 13 nov. 2025

CELEGATTI, N.; SOUSA, R. C. da S.; ZEPEDA TORO, P. E.; COLAUTO, R. D. **Práticas De Governança Corporativa: O Caso De Uma Entidade Do Terceiro Setor.** ConTexto - Contabilidade em Texto, Porto Alegre, v. 21, n. 49, p. 73–85, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/115455>. Acesso em 20 nov. 2025

CRUZ, C. V. O. A. (2010). **A relevância da informação contábil para os investidores sociais privados de entidades do terceiro setor no Brasil: Uma investigação empírica**, Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

DALL’AGNOL, C. F., Tondolo, R. da R. P, Tondolo, V. A. G., & Sarquis, A. B. (2017). **Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil.** Revista Universo Contábil, v. 13, n. 2, p. 187-203.

EMILIANO, Elisamara de Oliveira. **Transparência e Governança nas Políticas Sociais: Um Caminho para a Equidade.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL E SERVIÇO SOCIAL: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS; SEMINÁRIO NACIONAL DE TERRITÓRIO E GESTÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS; CONGRESSO DE DIREITO À CIDADE E JUSTIÇA AMBIENTAL, 5., 6. e 5., 2024, Londrina. Anais [...]. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2024. Disponível em: <https://anais.uel.br/portal/index.php/conserdigeo/article/view/3532>. Acesso em: 26 mar. 2025. Acesso em 07 out. 2025.

FALCÃO, Maurin Almeida; ARAUJO, Rayanne Saturnino de. **A Importância Estratégica Do Terceiro Setor No Brasil Como Meio De Desenvolvimento Social: Uma Argumentação Teórica A Partir Do Prisma Da Economia Social De Gide.** Revista Jurídica Cesumar - Mestrado, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 153–179, 2017. DOI: 10.17765/2176-9184.2017v17n1p153-179. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revjuridica/article/view/5261>. Acesso em: 27 mar. 2025. Acesso em 07 out. 2025

FONSECA, K.D; Nunes, M.R; Valente, M.M.C; Fonseca, M.P. **Marketing Digital No Terceiro Setor: Estratégias Nas Redes Sociais Para Gerar Informação E Engajamento Comunitário**. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 27, June 2025.

GANDÍA, JL. **Divulgação na internet por organizações sem fins lucrativos: Evidências empíricas de organizações não governamentais para o desenvolvimento na Espanha**. Nonprofit Volunt. Sect. Q. 2011 , 40 , 57–78.

GONÇALVES, A.M.S. **Governança Corporativa e Auditoria Externa em Entidades do Terceiro Setor**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2024.

GONÇALVES, Alana Margarethy de Sousa. **Governança corporativa e auditoria externa em entidades do terceiro setor**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2024. Disponível em:
<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/43855/2/Governan%C3%A7aCorporativaeAuditoria.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2025.

GONÇALVES, Andréa de Oliveira; BILHIM, João de Abreu Faria; REZENDE, Ricardo Borges de; GONÇALVES, Rodrigo de Souza. **Prestação de contas e controle social: como o processo funciona**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 15, e166382, 2021. DOI: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.166382. Acesso em: 26 mar. 2025.

HALE, K. **Compreendendo a transparência das organizações sem fins lucrativos: O limite da regulação formal no setor sem fins lucrativos americano**. Int. Rev. Public Adm. 2013 , 18 , 31–49
 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2023.

LACRUZ, Adonai José. **Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência**. Cadernos EBAPE.BR, v. 14, n. 1, p. 168-182, jan./mar. 2016. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjQttTcRn7JBN/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

LIMA, M. D. X. de., & França, J. O. de. (2018). **Um Estudo Sobre a Influência dos Níveis de Overhead na Captação de Recursos por Meio de Doações das Entidades do Terceiro Setor**. USP International Conference in Accounting, 18. Anais... São Paulo: USP. Disponível em:
<https://congressosp.fipecafi.org/anais/18Usplnternational/ArtigosDownload/1281.pdf>
 Acesso em 07 out. 2025.

MOREIRA, E. S.; MACEDO, R. de C. **Relações de Agência e Governança em Instituições de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos**. Revista Contabilidade Gestão e Governança, Brasília-DF, v. 25, n. 3, p. 471–487, 2023. DOI:

10.51341/cgg. v25i3.2972. Disponível em:
<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2972>. Acesso em 07 out. 2025

MOURA LF, de Lima EP, Deschamps F., Aken EMV, da Costa SEG, Treinta FT, et al. (2019). **Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations**. Int. J. Prod. Perform. Manage. 68, 1373–1410. 10.1108/IJPPM-06-2018-0236

NASCIMENTO, L.P. (2013). A Transparência dos Portais Brasileiros de Transparência Pública: Um Estudo de Três Casos. Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Revista de Administração da FATEA - RAF **Revista de Administração da Fatea**, v. 6, n. 6, p. 93-102, jan./jul.

OLIVEIRA, A. S. de; Callado, A. A. C. **Fatores Contingenciais Externos e a Mensuração De Desempenho: Um Estudo Em Ongs Brasileiras**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), [S. l.], v. 13, n. 2, 2019. DOI: 10.17524/repec. v13i2.1928. Disponível em:
<https://www.repec.org.br/repec/article/view/1928>. Acesso em 05 out. 2025

ORTEGA-RODRÍGUEZ C; Licerán-Gutiérrez A; Moreno-Albarracín A.L. **Transparência como elemento-chave na prestação de contas em organizações sem fins lucrativos: uma revisão sistemática da literatura**. **Revista Sustentabilidade**, v. 12 (14), 5834; <https://doi.org/10.3390/su12145834>. Universidade de Jaén, Paraje Las Lagunillas, Espanha, 2020. Acesso em 12 dez. 2025

PORTELLA TONDOLO, Rosana da Rosa et al. **Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração**. Espaços Públicos, [SI], v. 19, n. 47, pág. 7 a 25 de julho de 2022. ISSN 2954-4750. Disponível em:
<https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19247>. Acesso em 07 out. 2025

SANTANA, A. F. dos S. de, & Azevedo, T. C. (2020). **Evidenciação contábil das entidades sem fins lucrativos de assistência social em Feira de Santana (BA): abordagem à luz das normas brasileiras de contabilidade**. Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 12, n. 1, p. 171-191. Disponível em:
<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/16315/12369>. Acesso em 07 out. 2025

SANTOS, J. N. A.; Araujo, C. A. L. de. (2020). **Controladoria no Terceiro Setor: Desafios e perspectivas em uma organização do norte de Minas**. Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 17. Anais... São Paulo: USP. Disponível em:
<https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2701.pdf>
 Acesso em 10 nov. 2025.

SANZO-PÉREZ, MJ; Rey-Garcia, M.; Álvarez-González, LI. **Os fatores determinantes da transparência voluntária em organizações sem fins**

lucrativos: profissionalização e parcerias com empresas. Volunt. Int. J. Volunt. Nonprofit Organ. 2017, 28, 1595–1621.

SEAC – Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade. **Lei Nacional 13. 019.** Disponível em <https://www.seac.df.gov.br/lei-nacional-no-13-019>. Distrito Federal, fevereiro, 2025. Acesso em 07 out. 2025

TACON, R.; Walters, G.; Cornforth, C. **Responsabilidade na Governança de Organizações Sem Fins Lucrativos: Um Estudo Baseado em Processos.** Nonprofit Volunt. Sect. Q. 2017, 46 , 685–704.

TREINTA F.T; Moura L; Cestari J.M.A.P; Lima, E.P; Deschamps F; Costa S.E.G; Aken E.M.V; Munik J; Leite L.R. **Fatores de projeto e implementação para a mensuração de desempenho em organizações sem fins lucrativos: uma revisão de literatura.** Revista Psicologia Frontal. 7 de agosto de 2020.

VALVERDE CHAHAIRA, Bruno; ARAUJO SILVA, Janylle Maria. **As Mudanças histórico-políticas do Brasil na construção do terceiro setor: perspectivas contemporâneas à luz do marco regulatório.** Revista Direito e Práxis, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/86329>. Acesso em: 27 mar. 2025.

ZITTEI, M. V. M.; Politelo, L.; Scarpin, J. E. (2016), “**Nível de Evidenciação Contábil de Organizações do Terceiro Setor**”, in Administração Pública e Gestão Social, vol. 8, núm. 2, pp. 85-94.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

EIXO 1 – TRANSPARÊNCIA EM NÍVEL INICIAL DE ATENDIMENTO

1. Sua organização tem por prática prestar contas dos recursos e ações realizadas sempre que esta for uma exigência do financiador do projeto.
 - 1.1. Há uma equipe ou pessoa responsável por essa prestação de contas?
 - 1.2. Com que frequência essas prestações de contas costumam ocorrer?
 - 1.3. Essas informações são compartilhadas também com o público ou apenas com o financiador?
2. Sua organização disponibiliza um e-mail para atendimento da comunidade.
 - 2.1. Além do e-mail, há outra(s) forma(s) de contato?
 - 2.2. O contato é de fácil acesso para qualquer membro da comunidade?
 - 2.3. As formas de contato da comunidade e de financiadores é a mesma?
 - 2.4. Existe uma pessoa ou equipe responsável por responder a esse contato?
3. Sua organização utiliza Home Page (site e/ou blog).
 - 3.1. Com qual frequência o site é atualizado?
 - 3.2. Quais informações são disponibilizadas nesse espaço (projetos, relatórios, notícias, contatos etc.)?
 - 3.3. Existe uma pessoa ou equipe responsável pela gestão do site?
 - 3.4. Há um espaço destinado à transparência ou prestação de contas?

EIXO 2 – ASPECTOS LEGAIS

4. Sua organização disponibiliza às partes interessadas e a comunidade em geral os documentos constitutivos da organização, bem como estatutos, atas de assembleia e eleições/nomeação de presidência e diretoria?
 - 4.1. Onde esses documentos estão disponíveis (site, sede física)?
 - 4.2. As atualizações são divulgadas publicamente quando ocorrem mudanças de diretoria?
5. Sua organização disponibiliza as partes interessadas e a comunidade em geral a legislação que a organização está submetida.
 - 5.1. Alguém é responsável por garantir que a instituição esteja em conformidade com a legislação? Quem?
 - 5.2. Quando há mudanças na legislação, como essas informações são repassadas internamente?
 - 5.3. Quais legislações principais regem o funcionamento da instituição?

EIXO 3 – PRESTAÇÃO DE CONTAS

6. Sua organização tem por prática divulgar os Relatórios Contábeis para as partes interessadas e comunidade em geral dentro dos prazos exigidos por lei?
 - 6.1. Que tipo de relatório é produzido para essa prestação de contas?

- 6.2. A prestação de contas é validada por alguma auditoria ou conselho fiscal?
- 6.3. Os relatórios ficam acessíveis ao público após o envio ao financiador?
- 6.4. Há algum padrão ou modelo de prestação de contas utilizado pela instituição?
- 7. Sua organização tem por prática divulgar os gastos ocorridos e os recebimentos de receitas mensalmente para as partes interessadas e a comunidade em geral.
 - 7.1. Essas informações são publicadas em algum meio?
 - 7.2. O público demonstra interesse ou questiona essas informações?
- 8. Sua organização tem por prática divulgar publicamente seus relatórios contábeis e relatórios complementares em diversos tipos de mídias, tais como jornais, site, blog, facebook, entre outros.
 - 8.1. Com que frequência os relatórios são divulgados?
 - 8.2. A linguagem dos relatórios é acessível ao público leigo?
 - 8.3. Quem elabora e aprova esses relatórios antes da divulgação?
- 9. Sua organização se utiliza das mídias sociais (facebook, twitter,...) para divulgar as ações realizadas.
 - 9.1. Quais redes sociais são mais ativas na divulgação institucional?
 - 9.2. Com que frequência as publicações são feitas?
 - 9.3. As redes são usadas apenas para divulgação ou também para interação e transparência?
- 10. Sua organização tem por prática prestar contas dos recursos (financeiro, físicos e humanos), bem como das práticas realizadas pela organização as partes interessadas e a comunidade em geral.
 - 10.1. Como é feita a divulgação dessas informações (relatórios, reuniões, redes sociais)?
 - 10.2. Existe um canal de comunicação para dúvidas sobre essas informações?
- 11. Sua organização apresenta uma central de Ouvidoria para atendimento de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral.
 - 11.1. Como funciona o canal de ouvidoria (presencial, digital, telefone)?
 - 11.2. Há um responsável pelo recebimento e tratamento das demandas?
 - 11.3. As demandas recebidas são analisadas para melhorias internas?
 - 11.4. Há registro ou relatório sobre os atendimentos realizados pela ouvidoria?

EIXO 4 – GESTÃO E RESULTADOS

- 12. Sua organização disponibiliza um espaço para receber críticas e sugestões das partes interessadas e comunidade em geral.
 - 12.1. Onde esse espaço está disponível (formulário, nas redes sociais, e-mail)?
 - 12.2. Existe retorno ao público sobre as sugestões encaminhadas?
 - 12.3. Há algum incentivo para que a comunidade participe com críticas e ideias?

13. Sua organização tem como prática realizar o monitoramento das atividades realizadas pelos seus colaboradores e voluntários no atendimento de seus objetivos organizacionais.
 - 13.1. Como esse monitoramento é feito (relatórios, reuniões, supervisões, registros de mídia)?
 - 13.2. Quem é responsável por acompanhar o desempenho das equipes?
 - 13.3. Com que frequência esse monitoramento é realizado?
14. Sua organização tem como prática realizar o monitoramento dos resultados e efetividade de suas ações na comunidade atendida.
 - 14.1. Quais instrumentos são utilizados para avaliar os resultados (pesquisas, relatórios, reuniões)?
 - 14.2. Com que periodicidade essa avaliação é feita?
 - 14.3. A instituição faz comparações entre resultados anteriores e atuais?
 - 14.4. Como os resultados obtidos influenciam as decisões futuras da organização?
15. Sua organização tem por prática implementar sugestões recebidas de beneficiários, partes interessadas e comunidade em geral.
 - 15.1. Como é feita a seleção das sugestões que serão implementadas?
 - 15.2. Essas mudanças são comunicadas publicamente?