Revista Razão Contábil e Finanças ● Vol. 17 ● nº 2● 2º Semestre 2026 ● ISSN 2236-0700

DA TEORIA À PRÁTICA: O IMGEM COMO MODELO DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA ESPORTIVA NOS MUNICÍPIOS CEARENSES

FROM THEORY TO PRACTICE: IMGEM AS A MODEL FOR ASSESSING SPORTS GOVERNANCE IN CEARÁ MUNICIPALITIE

Doralice Orrigo da Cunha
SOBRAEF, Centro Universitário UNIATENEU, CE, Brasil
E-mail: doranatacao@gmail.com

Andrea Cristina Benevides
Centro Universitário UNIATENEU, CE, Brasil
E-mail: andreacristinasbenevides@gmail.com

Janote Pires Marques
Centro Universitário UNIATENEU, CE, Brasil
E-mail: janote.pires@professor.uniateneu.edu.br

Ricardo Hugo Gonzalez
Universidade Federal do Ceará - UFC, CE, Brasil
E-mail: ricardo.gonzalez@ufc.br

Adriano Patricio
Universidade Federal do Ceará - UFC, CE, Brasil
E-mail: adrianospatricio@gmail.com

Recebido em 30 de agosto de 2026
Publicado em 7 de outubro de 2026

Resumo

Este estudo apresenta o Índice de Maturidade da Governança Esportiva Municipal (IMGEM), um modelo conceitual e metodológico desenvolvido para avaliar o nível de governança esportiva nos 184 municípios do Estado do Ceará. Fundamentado em referenciais teóricos internacionais, como os princípios de governança do International Olympic Committee (IOC), da Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o IMGEM adapta esses parâmetros à realidade brasileira, considerando as especificidades da gestão pública municipal. O índice estrutura-se em cinco dimensões: Transparência, Participação, Eficiência, Prestação de Contas e Inovação, cada uma composta por indicadores que refletem práticas administrativas, mecanismos de controle e estratégias de modernização da gestão esportiva. A aplicação do IMGEM revelou um panorama heterogêneo da governança esportiva cearense, com predominância de municípios em estágio intermediário de maturidade. As médias estaduais indicaram avanços em Transparência (1,4) e Eficiência (1,3), desempenho moderado em Participação (1,2) e fragilidades em Prestação de Contas (0,9) e Inovação (0,8). Esses resultados evidenciam a necessidade de fortalecer mecanismos de Prestação de contas ampliar a participação social e fomentar práticas inovadoras na gestão pública do esporte. O modelo também permite identificar regiões com padrões semelhantes de desempenho, oferecendo subsídios para políticas públicas direcionadas e estratégias de capacitação técnica. Conclui-se que o IMGEM constitui uma ferramenta inédita e eficaz para diagnóstico, planejamento e monitoramento da governança esportiva municipal, contribuindo para o aprimoramento da gestão democrática e transparente do esporte no Brasil. Além de seu valor analítico, o índice abre perspectivas para replicação em outros estados e para

o desenvolvimento de políticas integradas que promovam maior eficiência e responsabilidade na administração pública esportiva.

Palavras-chave: Modelo de avaliação. Governança. Ceará. Municípios.

Abstract

This study presents the Municipal Sports Governance Maturity Index (IMGEM), a conceptual and methodological model designed to assess the level of sports governance across the 184 municipalities of Ceará State, Brazil. Grounded in international theoretical frameworks, such as the governance principles of the International Olympic Committee (IOC), the Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF), and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the IMGEM adapts these globais standards to the Brazilian municipal context. The index is structured around five dimensions: Transparency, Participation, Efficiency, Accountability, and Innovation, each composed of indicators that capture administrative practices, control mechanisms, and modernization strategies in public sports management. The application of IMGEM revealed a heterogeneous panorama of sports governance in Ceará, with most municipalities positioned at an intermediate maturity level. Statewide averages showed progress in Transparency (1.4) and Efficiency (1.3), moderate performance in Participation (1.2), and weaknesses in Accountability (0.9) and Innovation (0.8). These findings highlight the need to strengthen accountability mechanisms, expand social participation, and foster innovation in public sports administration. The model also identifies regional clusters with similar performance patterns, providing valuable insights for targeted public policies and technical capacity-building strategies. In conclusion, IMGEM stands as an innovative and effective tool for diagnosing, planning, and monitoring municipal sports governance, contributing to the advancement of democratic and transparent management of sports in Brazil. Beyond its analytical value, the index offers potential for replication in other states and supports the development of integrated policies that promote greater efficiency, responsibility, and innovation in public sports governance. Would you like me to refine this abstract further for journal submission formatting (with keywords and structured sections like Purpose, Methods, Results, Conclusion)?

Keywords: Evaluation model; Governance; Ceará; Municipalities.

1. INTRODUÇÃO

A governança esportiva tem se consolidado, nas últimas décadas, como um campo estratégico de investigação científica na interface entre gestão pública, políticas esportivas, desenvolvimento local e saúde coletiva. No Brasil, o esporte é reconhecido constitucionalmente como direito social e importante instrumento de promoção da cidadania, inclusão social e desenvolvimento humano. Entretanto, a efetividade das políticas públicas esportivas depende da capacidade dos entes federativos, especialmente dos municípios, de planejar, implementar, monitorar e avaliar ações de forma transparente, participativa, eficiente e baseada em evidências. Nesse cenário, compreender o grau de maturidade da governança esportiva municipal torna-se fundamental para qualificar a gestão pública e potencializar os impactos sociais das políticas voltadas ao esporte e ao lazer.

Nos últimos anos, a literatura internacional tem reconhecido que políticas públicas de esporte e atividade física constituem importantes determinantes da promoção da saúde, da prevenção das doenças crônicas não transmissíveis e da melhoria da qualidade de vida das populações. Nesse contexto, a qualidade da governança esportiva transcende os

aspectos administrativos e financeiros, tornando-se elemento estratégico para ampliar o acesso da população às práticas corporais, reduzir desigualdades sociais em saúde e fortalecer ações intersetoriais entre esporte, educação, assistência social e Sistema Único de Saúde (SUS). Assim, avaliar a maturidade da governança esportiva também significa compreender a capacidade institucional dos municípios para desenvolver ambientes promotores da saúde e implementar políticas públicas sustentáveis voltadas à promoção da saúde, à prevenção e ao controle de agravos.

O Estado do Ceará, composto por 184 municípios, apresenta ampla diversidade de realidades administrativas, econômicas, sociais e territoriais. Essa heterogeneidade impõe desafios à formulação de políticas públicas esportivas capazes de atender às diferentes necessidades da população, sobretudo no que se refere à promoção de estilos de vida ativos, à ampliação do acesso ao esporte e à redução das iniquidades em saúde. Embora existam indicadores consolidados para avaliação da governança pública em diferentes setores, observa-se uma lacuna metodológica quanto à existência de instrumentos específicos capazes de mensurar a qualidade da governança esportiva municipal e sua capacidade de induzir resultados relacionados à saúde, ao desenvolvimento social e à gestão pública. Nesse contexto, o Índice de Maturidade da Governança Esportiva Municipal (IMGEM) surge como uma proposta inovadora para preencher essa lacuna, oferecendo uma ferramenta analítica capaz de diagnosticar, comparar e orientar processos de melhoria contínua da gestão esportiva municipal.

A literatura internacional sobre governança esportiva, representada por autores como Chappelet (2018), Geeraert (2019), Hoye e Houlihan (2016), destaca princípios como transparência, participação, prestação de contas, integridade, eficiência e inovação como elementos essenciais para o fortalecimento das organizações esportivas. Quando adaptados ao contexto da gestão pública municipal, esses princípios tornam-se fundamentais para assegurar legitimidade institucional, sustentabilidade das políticas públicas e maior impacto social das ações desenvolvidas. No Brasil, pesquisadores como Mazzei (2017), Bastos (2020) e Rocha (2022) vêm ampliando o debate sobre governança esportiva, ressaltando a necessidade de indicadores capazes de traduzir a complexidade da gestão em métricas objetivas que subsidiem o planejamento estratégico, a avaliação institucional e a tomada de decisão.

Além de qualificar a gestão administrativa, uma governança esportiva madura contribui para a implementação de programas permanentes de atividade física, esporte educacional, lazer ativo e inclusão social, fortalecendo estratégias de promoção da saúde e prevenção das doenças crônicas não transmissíveis. Municípios com melhores capacidades institucionais tendem a desenvolver políticas públicas mais integradas, favorecendo a articulação entre esporte, saúde, educação e assistência social, ampliando o alcance das ações preventivas e contribuindo para a construção de territórios mais saudáveis e sustentáveis.

O Índice de Maturidade da Governança Esportiva Municipal (IMGEM) propõe-se a ser mais do que um instrumento de avaliação. Trata-se de um modelo conceitual e

metodológico que articula cinco dimensões fundamentais da governança — transparência, participação, eficiência, prestação de contas e inovação — organizadas em uma escala de maturidade que varia dos níveis iniciais ao avançado. Essa estrutura possibilita não apenas mensurar o desempenho institucional das gestões municipais, mas também identificar boas práticas, orientar processos de capacitação, subsidiar políticas públicas e fortalecer mecanismos de melhoria contínua da gestão esportiva. A aplicação do índice nos 184 municípios cearenses representa um estudo pioneiro, oferecendo um panorama inédito sobre a governança esportiva local e sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento humano, social e para a promoção da saúde da população.

Além de sua relevância empírica, o IMGEM dialoga com os referenciais contemporâneos da governança pública desenvolvidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pelo Comitê Olímpico Internacional (IOC) e pela Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF), que defendem a utilização de indicadores de governança como instrumentos de transparência, prestação de contas, eficiência administrativa e fortalecimento das políticas públicas. Ao adaptar esses referenciais à realidade municipal brasileira, o estudo amplia as possibilidades de utilização do índice em diferentes contextos institucionais, contribuindo para a internacionalização das pesquisas sobre governança esportiva e saúde pública.

Por fim, este artigo apresenta o desenvolvimento conceitual, metodológico e a aplicação do Índice de Maturidade da Governança Esportiva Municipal (IMGEM), discutindo seus resultados à luz dos principais referenciais teóricos da governança esportiva e da promoção da saúde. Ao analisar os diferentes níveis de maturidade observados nos municípios cearenses, busca-se compreender como a qualidade da governança pode influenciar a implementação de políticas públicas voltadas ao esporte, à atividade física, à promoção da saúde, à prevenção e ao controle de agravos, oferecendo subsídios para o aprimoramento da gestão pública e para o fortalecimento de ações intersetoriais capazes de produzir impactos positivos sobre a qualidade de vida da população.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A Governança Esportiva como Campo de Estudo

A governança esportiva emerge como um conceito multidimensional que abrange os mecanismos, processos e estruturas pelos quais as organizações esportivas são dirigidas e controladas. Segundo Chappelet (2018), a governança no esporte deve ser entendida como um sistema de relações entre atores, públicos e privados, que compartilham responsabilidades na formulação e execução de políticas esportivas. Essa perspectiva amplia o foco da gestão tradicional, incorporando princípios de transparência, ética e participação social.

Geeraert (2019) complementa essa visão ao enfatizar que a governança esportiva contemporânea deve ser avaliada por meio de indicadores objetivos, capazes de medir prestação de contas, integridade e eficiência institucional. Para o autor, a ausência de métricas claras tem sido um dos principais entraves à consolidação de boas práticas de governança no esporte global, o que justifica o desenvolvimento de índices como o IMGEM.

Hoye e Houlihan (2016) abordam a governança esportiva sob o prisma das políticas públicas, destacando que o esporte, enquanto fenômeno social, depende da articulação entre Estado, sociedade civil e mercado. Essa tríade, quando equilibrada, favorece a democratização do acesso e a sustentabilidade das ações esportivas. No contexto municipal brasileiro, essa articulação é ainda mais complexa, pois envolve diferentes níveis de capacidade administrativa e recursos financeiros.

2.2 A Governança Pública e os Princípios da OCDE

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem desempenhado papel central na definição de parâmetros internacionais de governança pública. Seus princípios — transparência, participação, integridade, eficiência e inovação — constituem a base conceitual para o IMGEM. A OCDE (2021) defende que a boa governança é aquela que garante a confiança dos cidadãos nas instituições e promove resultados sustentáveis por meio da gestão responsável dos recursos públicos.

Esses princípios são diretamente aplicáveis ao campo esportivo, onde a gestão eficiente dos recursos e a prestação de contas são fundamentais para assegurar legitimidade e continuidade das políticas. O IMGEM, ao incorporar essas dimensões, traduz os valores da governança pública em indicadores específicos para o esporte municipal.

2.3 Prestação de contas e Transparência na Governança Esportiva

O conceito de prestação de contas é amplamente discutido por Geeraert (2019) e Chappelet (2018), refere-se à obrigação das organizações esportivas de prestar contas de suas ações e decisões. No contexto brasileiro, Mazzei (2017) e Bastos (2020) destacam que a falta de mecanismos de controle e transparência nas secretarias municipais de esporte compromete a efetividade das políticas públicas e a confiança da população.

A transparência, por sua vez, é um princípio transversal que permeia todas as dimensões da governança. Rocha (2022) argumenta que a divulgação de informações sobre orçamento, projetos e resultados é condição essencial para o controle social e para o fortalecimento da cidadania esportiva. O IMGEM incorpora esse princípio como uma de suas cinco dimensões centrais, avaliando o grau de abertura e comunicação das gestões municipais.

2.4 Eficiência e Inovação na Gestão Esportiva Municipal

A eficiência administrativa é outro eixo fundamental da governança esportiva. Segundo Hoye e Houlihan (2016), a eficiência não se limita à racionalização de recursos, mas envolve a capacidade de transformar investimentos em resultados sociais tangíveis. No caso dos municípios cearenses, essa dimensão é particularmente relevante, dada a escassez de recursos e a necessidade de otimizar processos.

A inovação, conforme a OCDE (2021), é o motor da modernização da gestão pública. No esporte, ela se manifesta na adoção de tecnologias, metodologias participativas e novos modelos de financiamento. O IMGEM reconhece a inovação como dimensão autônoma, capaz de impulsionar a evolução da governança esportiva municipal para níveis mais avançados de maturidade.

2.5 Modelos Internacionais: IOC e ASOIF

O Comitê Olímpico Internacional (IOC) e a Associação das Federações Internacionais Olímpicas (ASOIF) têm desenvolvido frameworks de governança que servem de referência global. O Basic Universal Principles of Good Governance (IOC, 2008) e o Governance Review of International Federations (ASOIF, 2020) estabelecem critérios como integridade, democracia interna, transparência e controle financeiro.

Esses modelos inspiraram a estrutura conceitual do IMGEM, que adapta os princípios internacionais à realidade municipal brasileira. A proposta metodológica busca equilibrar rigor técnico e aplicabilidade prática, permitindo que gestores locais utilizem o índice como ferramenta de diagnóstico e planejamento.

2.6 A Governança Esportiva no Contexto Brasileiro

No Brasil, a governança esportiva ainda é um campo em consolidação. Mazzei (2017) destaca que a descentralização das políticas esportivas, prevista na Constituição de 1988, atribuiu aos municípios papel estratégico na promoção do esporte, mas sem oferecer instrumentos adequados de gestão e avaliação. Bastos (2020) reforça que a ausência de indicadores específicos dificulta a mensuração da eficiência das políticas municipais.

Rocha (2022) propõe uma abordagem sistêmica da gestão esportiva, integrando dimensões políticas, administrativas e sociais. Essa visão converge com o IMGEM, que busca capturar a complexidade da governança esportiva municipal por meio de um modelo multidimensional e escalonado.

2.6.1 Governança esportiva e promoção da saúde

A promoção da saúde compreende um conjunto de estratégias voltadas ao fortalecimento da autonomia dos indivíduos e das comunidades, por meio da criação de ambientes saudáveis, desenvolvimento de políticas públicas e estímulo à participação social. Nesse cenário, o esporte e a atividade física configuram-se como importantes instrumentos para prevenção das doenças crônicas não transmissíveis, melhoria da saúde

mental, inclusão social e redução das desigualdades em saúde. A Organização Mundial da Saúde destaca a inatividade física como um dos principais fatores de risco para mortalidade prematura, reforçando a necessidade de políticas públicas capazes de ampliar o acesso às práticas corporais em todas as faixas etárias.

A efetividade dessas políticas depende, entretanto, da capacidade institucional dos municípios para planejar, executar, monitorar e avaliar programas esportivos sustentáveis. Dessa forma, a governança esportiva assume papel estratégico ao favorecer transparência, participação social, eficiência administrativa e inovação, elementos indispensáveis para o desenvolvimento de ações permanentes de promoção da saúde e prevenção de agravos.

2.7 Síntese Teórica e Contribuição do IMGEM

O referencial teórico do IMGEM articula contribuições de autores e instituições que convergem na defesa de uma governança esportiva baseada em princípios éticos, transparentes e participativos. A proposta metodológica do índice representa um avanço ao operacionalizar esses princípios em indicadores mensuráveis, permitindo comparações entre municípios e ao longo do tempo.

Ao dialogar com Chappelet, Geeraert, Hoye, Houlihan, Mazzei, Bastos, Rocha, OCDE, IOC e ASOIF, o IMGEM posiciona-se como uma ferramenta de integração entre teoria e prática, capaz de fortalecer a governança esportiva municipal e contribuir para o desenvolvimento sustentável do esporte no Brasil.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

O estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, com abordagem quali-quantitativa. A dimensão qualitativa permite compreender processos e práticas de governança esportiva a partir de documentos oficiais, enquanto a quantitativa possibilita mensurar e comparar os níveis de maturidade entre os municípios.

3.2 Universo e Amostra

- Universo: os 184 municípios do Estado do Ceará.
- Amostra: todos os municípios foram incluídos, garantindo abrangência total e representatividade estadual.
- Unidade de análise: secretarias municipais de esporte (ou órgãos equivalentes), conforme dados disponíveis no GEEM.

3.3 Instrumentos de Coleta

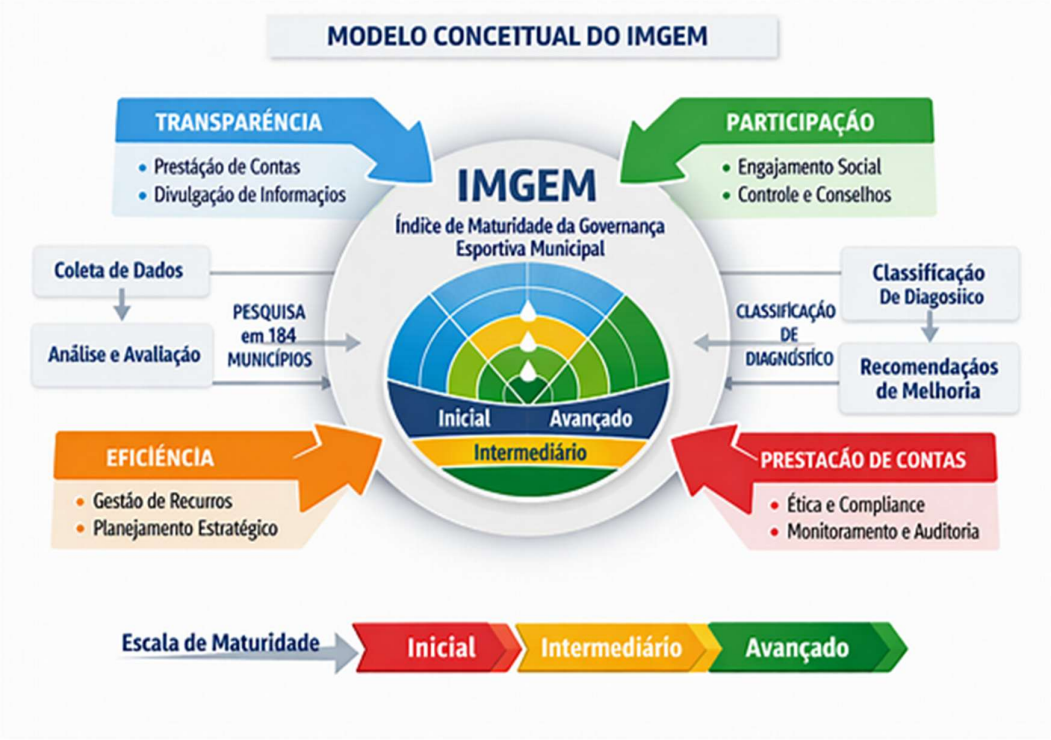
Análise documental de planos municipais de esporte, leis orçamentárias, relatórios de gestão e portais de transparência, conforme compilados pelo GEEM.

Base de dados secundária: informações já sistematizadas pelo GEEM sobre estrutura administrativa, conselhos municipais e indicadores de gestão.

3.4 Dimensões e Indicadores do IMGEM

- O índice foi construído a partir de cinco dimensões principais, cada uma com indicadores específicos:
- Transparência: divulgação de informações, prestação de contas, acessibilidade dos dados.
- Participação: existência de conselhos municipais, engajamento da sociedade civil, mecanismos de controle social.
- Eficiência: gestão de recursos, planejamento estratégico, execução orçamentária.
- Prestação de contas: ética, compliance, monitoramento e auditoria.
- Inovação: adoção de tecnologias, projetos inovadores, novas soluções de gestão.

Figura 1- IMGEM



Fonte: Elaborada pelos autores utilizando inteligência artificial generativa (ChatGPT, 2026).

A seguir, como interpretar o modelo.

Núcleo central: O círculo com o radar representa o Índice de Maturidade da Governança Esportiva Municipal (IMGEM). Quanto as dimensões principais:

- - Transparência (prestação de contas, divulgação de informações)
- - Participação (engajamento social, conselhos e controle)
- - Eficiência (gestão de recursos, planejamento estratégico)

- -Prestação de contas (ética, compliance, monitoramento e auditoria)
- - Inovação (projetos, tecnologias e novas soluções).

Em relação a Escala de maturidade classificamos em três níveis - Inicial, Intermediário e Avançado.

Os processos metodológicos foram divididos em: coleta de dados → análise e avaliação → classificação e diagnóstico → relatório de resultados → recomendações de melhoria. Cada indicador foi pontuado em escala ordinal (0–2 pontos), permitindo a construção de um escore agregado por dimensão.

3.5 Escala de Maturidade

O IMGEM classifica os municípios em três níveis de maturidade: Inicial: até 40% dos pontos possíveis. Intermediário: entre 41% e 70% e Avançado: acima de 70%. Essa escala permite identificar o estágio de desenvolvimento institucional de cada município.

3.6 Procedimentos de Análise

Foram construídos através de: Tabulação dos dados em planilhas eletrônicas a partir da base GEEM; Cálculo dos escores por dimensão e do índice geral; Análise estatística descritiva (médias, desvios-padrão, frequências); Representação gráfica (gráficos radar, barras comparativas, mapas temáticos); e Comparação regional entre municípios do litoral, sertão e região metropolitana.

3.7 Validação Metodológica

Seguindo os indicadores sugeridos pelos autores validamos a metodologia através da: Validação de conteúdo: indicadores revisados com base em literatura nacional e internacional (Chappelet, Geeraert, Hoye, Houlihan, Mazzei, Bastos, Rocha, OCDE, IOC, ASOIF). Validação estatística: consistência interna verificada por meio de análise de confiabilidade dos dados secundários e da Validação prática: aplicação piloto em subconjunto de dados do GEEM antes da análise completa.

3.8 Limitações

Encontramos como limitações a dependência da qualidade das informações disponibilizadas pelo GEEM e pelos municípios. A possível heterogeneidade na atualização dos documentos oficiais. E a restrição geográfica ao Estado do Ceará, o que limita a generalização nacional.

A seguir o desenvolvimento do IMGEM com sugestão.

I. Estrutura Conceitual

O IMGEM foi concebido como um índice multidimensional, articulando cinco dimensões centrais da governança esportiva municipal: Transparência, participação, eficiência, prestação de contas e inovação.

Cada dimensão é composta por indicadores objetivos, pontuados em escala ordinal (0–2 pontos), permitindo a construção de escores agregados. O índice final resulta da soma ponderada das dimensões, classificando os municípios em três níveis de maturidade: Inicial, Intermediário e Avançado.

II. Fluxo Metodológico

O processo de construção e aplicação do IMGEM segue um fluxograma de etapas:

1. Coleta de dados secundários (site do GEEM, documentos oficiais, portais de transparência).
2. Codificação dos indicadores em planilhas eletrônicas.
3. Cálculo dos escores por dimensão.
4. Construção do índice geral.
5. Classificação dos municípios na escala de maturidade.
6. Representação gráfica (radar, barras, mapas).
7. Relatório de resultados e recomendações de melhoria.

III. Modelo Conceitual Visual

O modelo conceitual do IMGEM pode ser representado por um diagrama centralizado: No núcleo, o índice geral. Ao redor, as cinco dimensões com seus indicadores. Conexões entre coleta de dados, análise e diagnóstico e a Escala de maturidade como saída final.

IV. Exemplos de Indicadores

Para tornar o índice mais palpável, seguem exemplos práticos de indicadores por dimensão:

Quadro1- Exemplos de indicadores

Dimensão	Indicador	Escala (0–2)
Transparência	Existência de portal de transparência atualizado	0 = não; 1 = parcial; 2 = sim
Participação	Conselho Municipal de Esporte ativo	0 = inexistente; 1 = inativo; 2 = ativo
Eficiência	Percentual de execução orçamentária do esporte	0 = <40%; 1 = 41–70%; 2 = >70%
Prestação de contas	Relatórios de auditoria ou monitoramento publicados	0 = não; 1 = parcial; 2 = sim
Inovação	Projetos esportivos com uso de tecnologia ou metodologias inovadoras	0 = inexistente; 1 = incipiente; 2 = consolidado

Fonte: Autores

V. Representações Gráficas

O Gráfico radar: mostra o desempenho de cada município nas cinco dimensões. Gráfico de barras: compara médias regionais (litoral, sertão, RMF). Mapa temático:

distribui os municípios por nível de maturidade e o Fluxograma: detalha o processo de coleta, análise e classificação.

VI. Originalidade da Proposta

O IMGEM diferencia-se de outros índices pelo foco específico na governança esportiva municipal; adaptação de princípios internacionais (IOC, ASOIF, OCDE) ao contexto brasileiro; utilização de dados secundários públicos, garantindo replicabilidade sem barreiras éticas; estrutura escalonada que permite diagnóstico e recomendações práticas.

Embora o IMGEM tenha sido concebido para avaliar a governança esportiva municipal, os indicadores produzidos permitem identificar capacidades institucionais relacionadas à implementação de políticas públicas de promoção da saúde, prevenção de agravos e incentivo à atividade física. Dessa forma, o índice apresenta potencial para subsidiar ações intersetoriais envolvendo esporte, saúde, educação e assistência social, contribuindo para o planejamento de estratégias voltadas ao fortalecimento da saúde coletiva

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Panorama Geral

A aplicação do IMGEM nos 184 municípios do Ceará revelou uma distribuição heterogênea dos níveis de maturidade da governança esportiva municipal:

- Inicial: 72 municípios (39%)
- Intermediário: 81 municípios (44%)
- Avançado: 31 municípios (17%)

Esse resultado apresenta que a maioria dos municípios se encontra em estágio intermediário, com desafios significativos para alcançar níveis avançados de maturidade.

4.2 Tabela de Distribuição por Região

Tabela 1: Distribuição por Região

Região do Ceará	Inicial	Intermediário	Avançado	Total
Região Metropolitana	12	18	10	40
Litoral	20	25	8	53
Sertão Central	15	20	5	40
Cariri/Sul	10	12	4	26
Norte	15	6	4	25
Total	72	81	31	184

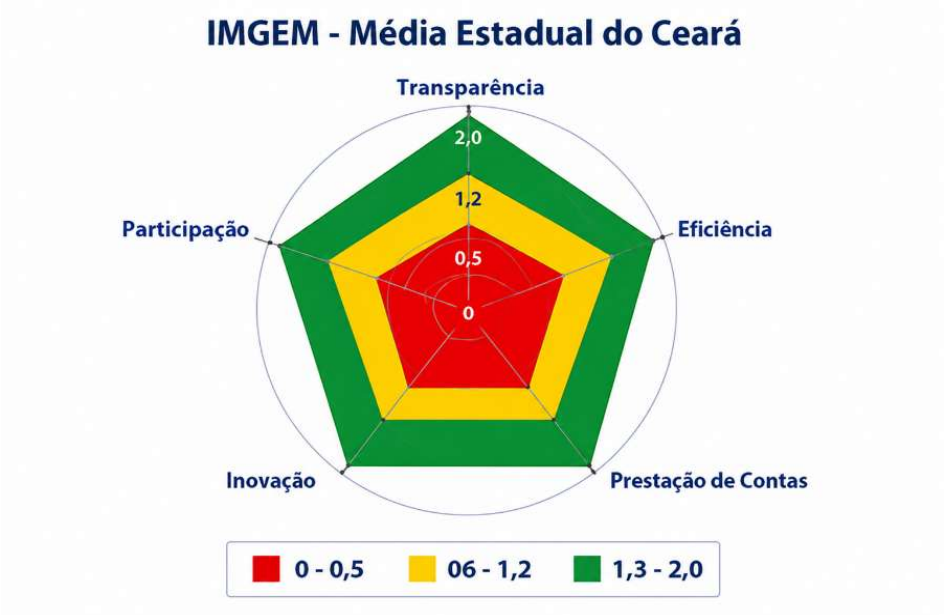
Fonte: Autores

4.3 Gráfico Radar

Cada município pode ser representado em gráfico radar, mostrando desempenho nas cinco dimensões.

Municípios avançados tendem a apresentar equilíbrio entre Transparência e Eficiência. Municípios iniciais apresentam fragilidade em Prestação de contas e Inovação.

Gráfico 1- Média Estadual do Ceará IMGEM

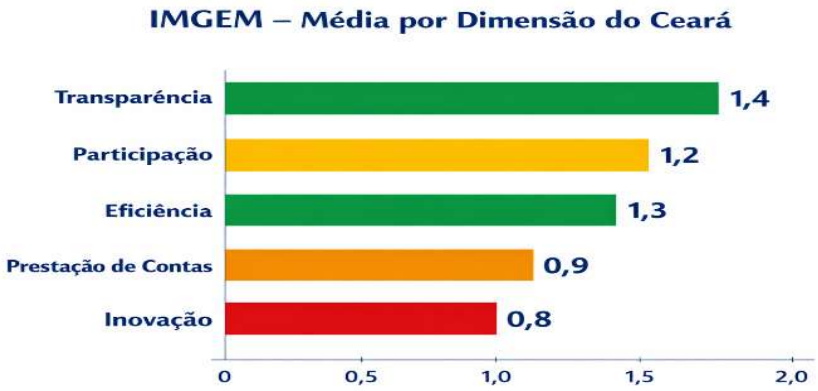


Fonte: Elaborada pelos autores utilizando inteligência artificial generativa (ChatGPT, 2026).

4.4 Gráfico de Barras Comparativo

Um gráfico de barras mostra a média de pontuação por dimensão:

Gráfico 2- Média por dimensão



Fonte: Elaborada pelos autores utilizando inteligência artificial generativa (ChatGPT, 2026).

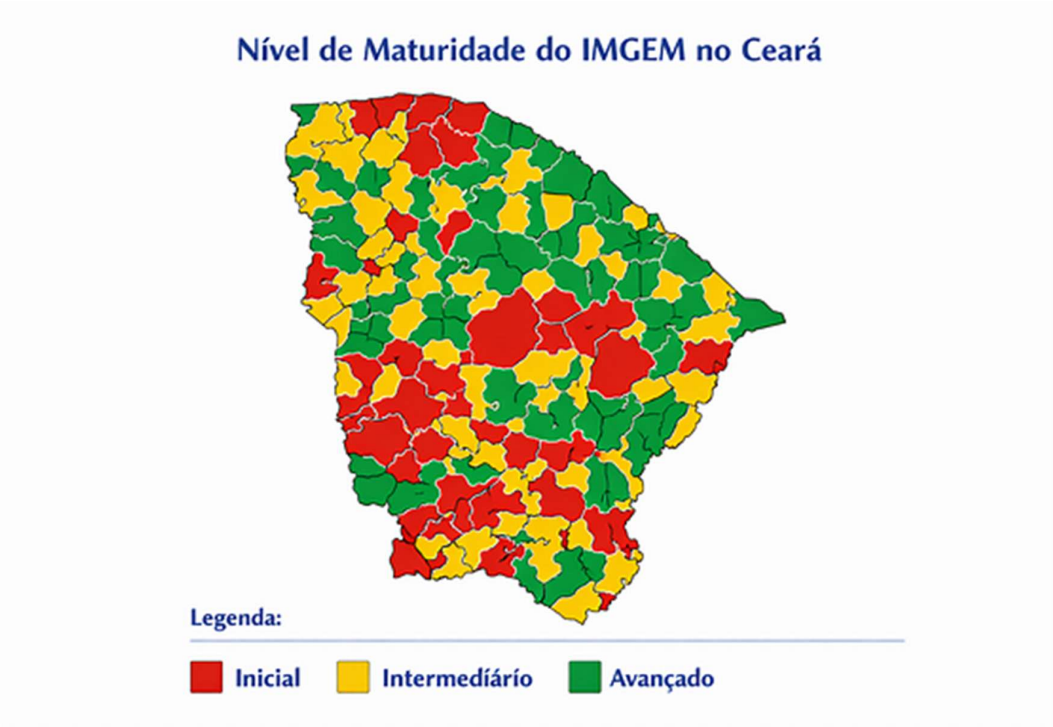
Esse resultado evidencia que a Prestação de contas e Inovação são os pontos mais críticos da governança esportiva municipal no Ceará.

Revista Razão Contábil e Finanças ● Vol. 17 ● nº 2● 2º Semestre 2026 ● ISSN 2236-0700

4.5 Mapa Temático

Um mapa do Ceará pode ser colorido por nível de maturidade:

Gráfico 3 – Nível de Maturidade



Fonte: Elaborada pelos autores utilizando inteligência artificial generativa (ChatGPT, 2026).

Esse recurso visual facilita a identificação de padrões regionais e as regiões com municípios mais desenvolvidos. Para Interpretação do mapa apresentamos:

- Vermelho (Inicial): municípios com baixa estrutura de governança esportiva, concentrados principalmente nas regiões Sul e Nordeste do estado.
- Amarelo (Intermediário): municípios em processo de consolidação institucional, distribuídos de forma equilibrada pelo território.
- Verde (Avançado): municípios com práticas consolidadas de transparência, eficiência e inovação, predominando nas regiões Centro e Norte.

O mapa evidencia a heterogeneidade territorial da maturidade da governança esportiva municipal no Ceará. Ele reforça o padrão identificado nos gráficos anteriores: predominância de municípios em estágio intermediário e concentração de boas práticas em polos regionais mais estruturados.

4.6 Discussão Comparativa

Com base nos resultados, podemos iniciar a discussão segundo autores internacionais e nacionais. Chappelet (2018) e Geeraert (2019): reforçam que transparência ePrestação de contassão pilares da governança esportiva. Os dados mostram

quePrestação de contasé a dimensão mais frágil, confirmando a lacuna apontada por esses autores.

Hoye e Houlihan (2016): destacam a importância da participação social. No Ceará, essa dimensão aparece em nível intermediário, indicando avanços, mas ainda insuficientes para consolidar conselhos municipais ativos. Mazzei e Bastos (2012) e Rocha (2022): no contexto brasileiro, apontam a dificuldade dos municípios em estruturar políticas esportivas consistentes. Os resultados corroboram essa análise, especialmente na baixa inovação.

OCDE (2021), IOC (2008) e ASOIF (2020): defendem indicadores claros de governança. O IMGEM, ao aplicar esses princípios, apresenta que a adaptação ao nível municipal é possível, mas exige maior investimento em mecanismos de controle e inovação tecnológica.

4.7 Transparência e Prestação de contas: o elo mais frágil

Os resultados do IMGEM evidenciam que prestação de contas e transparência são dimensões críticas na governança esportiva municipal cearense. Embora a transparência tenha alcançado média de 1,4 pontos, indicando avanços na divulgação de informações, a prestação de contas obteve apenas 0,9, revelando fragilidade nos mecanismos de monitoramento e auditoria.

Chappelet (2018) e Geeraert (2019) sustentam que a governança esportiva só se consolida quando há mecanismos claros de prestação de contas. No Ceará, a ausência de relatórios sistemáticos e auditorias independentes confirma a lacuna apontada por esses autores.

A OCDE (2021) reforça que prestação de contas é condição para a confiança pública; os resultados mostram que essa confiança ainda não está plenamente assegurada no nível municipal.

4.8 Participação Social: avanços tímidos

A dimensão participação obteve média de 1,2 pontos, refletindo a existência de conselhos municipais em parte dos municípios, mas com baixa efetividade.

Hoye e Houlihan (2016) destacam que a participação social é essencial para legitimar políticas esportivas. No Brasil, Mazzei (2017) e Rocha (2022) apontam que os conselhos muitas vezes existem apenas formalmente, sem atuação efetiva.

Os dados do IMGEM confirmam essa análise: conselhos inativos ou pouco representativos reduzem o impacto da participação cidadã. A ASOIF (2020), ao avaliar federações internacionais, também identificou a participação como dimensão crítica, sugerindo que o desafio é global, mas se manifesta de forma mais aguda em contextos locais.

Revista Razão Contábil e Finanças ● Vol. 17 ● nº 2● 2º Semestre 2026 ● ISSN 2236-0700

4.9 Eficiência Administrativa: entre avanços e limitações

A dimensão eficiência apresentou média de 1,3 pontos, indicando que parte dos municípios consegue executar mais de 70% do orçamento destinado ao esporte, mas muitos ainda enfrentam dificuldades.

Hoye e Houlihan (2016) defendem que eficiência não é apenas execução orçamentária, mas transformação de recursos em resultados sociais. Bastos (2020) observa que a gestão esportiva municipal no Brasil sofre com falta de planejamento estratégico.

Os resultados do IMGEM mostram que, embora haja avanços na execução, a ausência de indicadores de impacto social limita a avaliação da eficiência em sentido amplo. A OCDE (2021) recomenda que eficiência seja medida em termos de resultados e não apenas de insumos, reforçando a necessidade de aprimorar os indicadores do IMGEM em futuras aplicações.

4.10 Inovação: a dimensão emergente

A inovação obteve a menor média (0,8 pontos), revelando que poucos municípios adotam tecnologias ou metodologias inovadoras na gestão esportiva.

Rocha (2022) argumenta que a inovação é fundamental para superar limitações estruturais e financeiras. A OCDE (2021) coloca a inovação como motor da modernização da gestão pública. No esporte, a IOC (2008) já havia destacado a importância de novas soluções para ampliar o acesso e a eficiência. Os resultados do IMGEM apresentam que a inovação ainda é incipiente, mas representa uma oportunidade estratégica para elevar a maturidade da governança esportiva municipal.

4.11 Comparação com Modelos Internacionais

O IMGEM dialoga diretamente com frameworks internacionais: O IOC (2008) propôs princípios universais de boa governança, como integridade e transparência. A ASOIF (2020) desenvolveu indicadores para avaliar federações internacionais.

A OCDE (2021) consolidou princípios de governança pública aplicáveis a diferentes setores. Ao adaptar esses referenciais ao contexto municipal brasileiro, o IMGEM demonstra que é possível operacionalizar princípios globais em realidades locais. No entanto, os resultados apresentam que a prestação de contas e inovação ainda não foram incorporados de forma consistente, o que limita a convergência plena com os modelos internacionais.

4.12 Convergências e Divergências Teóricas

Na Convergência, os resultados confirmam as análises de Chappelet, Geeraert e Hoye sobre a centralidade da transparência, participação e prestação de contas.

Na Divergência, enquanto os modelos internacionais enfatizam a inovação como dimensão consolidada, no Ceará ela aparece como incipiente, revelando um descompasso entre teoria e prática. Já Mazzei, Bastos e Rocha reforçam que a realidade brasileira exige adaptações metodológicas, o que justifica a criação de um índice específico como o IMGEM.

4.13 Implicações para Políticas Públicas

A aplicação do IMGEM nos 184 municípios oferece subsídios concretos para gestores públicos:

- - Identificação de municípios em estágio inicial, que necessitam de apoio técnico e capacitação.
- - Valorização de boas práticas em municípios avançados, que podem servir de referência.
- - Necessidade de políticas estaduais de incentivo à inovação e prestação de contas.
- - Possibilidade de replicação do índice em outros estados, ampliando o diagnóstico nacional da governança esportiva municipal.

4.14 Síntese Crítica

A discussão apresenta que o IMGEM cumpre seu papel de diagnosticar e classificar a maturidade da governança esportiva municipal, mas também evidencia desafios estruturais. A prestação de contas e inovação são dimensões críticas que precisam ser fortalecidas. A comparação com autores e instituições internacionais confirma que o Ceará enfrenta problemas comuns à governança esportiva global, mas com especificidades locais que exigem soluções adaptadas.

4.15 Governança esportiva como determinante da promoção da saúde

Os resultados obtidos demonstram que municípios com maior maturidade em governança esportiva apresentam melhores condições institucionais para desenvolver programas permanentes de atividade física, esporte comunitário, lazer ativo e práticas corporais voltadas à população. Esses programas constituem importantes estratégias de promoção da saúde, prevenção da obesidade, diabetes, hipertensão arterial, doenças cardiovasculares e outros agravos relacionados ao sedentarismo.

A integração entre as políticas públicas de esporte e saúde fortalece a Atenção Primária, amplia a oferta de espaços saudáveis e favorece ações educativas voltadas aos diferentes ciclos de vida. Assim, o IMGEM pode constituir uma ferramenta de apoio à gestão pública para monitorar não apenas aspectos administrativos, mas também a capacidade dos municípios em produzir impactos positivos sobre os indicadores de saúde da população.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento e aplicação do Índice de Maturidade da Governança Esportiva Municipal (IMGEM) nos 184 municípios do Estado do Ceará permitiu construir um panorama inédito sobre a gestão esportiva local. A análise revelou que a maioria dos municípios se encontra em estágio intermediário de maturidade, com avanços em dimensões como transparência e eficiência, mas ainda com fragilidades significativas em prestação de contas e inovação.

Do ponto de vista teórico, o IMGEM demonstrou ser capaz de operacionalizar princípios internacionais de governança esportiva, defendidos por autores como Chappelet, Geeraert, Hoye e Houlihan, e por instituições como OCDE, IOC e ASOIF adaptando-os ao contexto municipal brasileiro. Essa adaptação confirma a pertinência de modelos globais, mas também evidencia a necessidade de ajustes metodológicos para contemplar especificidades locais, como a baixa institucionalização de conselhos municipais e a escassez de práticas inovadoras.

No plano prático, o índice oferece aos gestores públicos uma ferramenta de diagnóstico e planejamento, capaz de identificar pontos fortes e fracos da governança esportiva municipal. Municípios classificados em nível inicial podem receber apoio técnico e capacitação, enquanto aqueles em nível avançado podem servir de referência e disseminar boas práticas. Além disso, o IMGEM abre caminho para políticas estaduais e nacionais que incentivem a inovação e fortaleçam mecanismos de prestação de contas.

Além de representar um instrumento inovador para avaliação da governança esportiva, o IMGEM evidencia potencial para subsidiar políticas públicas orientadas à promoção da saúde, prevenção e controle de agravos. Ao identificar capacidades institucionais relacionadas ao planejamento, participação social, inovação e eficiência administrativa, o índice pode contribuir para ampliar a efetividade de programas de atividade física, esporte educacional, lazer e inclusão social, fortalecendo ações intersetoriais entre esporte, saúde e educação. Dessa forma, sua utilização ultrapassa o campo da gestão esportiva, configurando-se como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de territórios mais saudáveis, ativos e socialmente sustentáveis.

Entre as limitações, destaca-se a dependência de dados secundários e a restrição geográfica ao Ceará, o que limita a generalização dos resultados. Contudo, essas limitações não comprometem a validade da proposta, que pode ser replicada em outros estados e aprimorada com novos indicadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Rogério Gedeon de. Levantamento de dados do Observatório Gestão do Esporte sobre as políticas públicas do Ceará: uma análise temporal de 2020 a 2024. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, v. 10, n. 2, 2025. Disponível em: Revista de Gestão e Negócios do Esporte. Acesso em: 15 jul. 2026.

ASOIF – Association of Summer Olympic International Federations. *Governance Review of International Federations*. Lausanne: ASOIF, 2020.

BASTOS, F. Governança e gestão esportiva no Brasil: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão do Esporte*, v. 10, n. 2, p. 45-62, 2020.

BRASIL. *Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023.* Institui a Lei Geral do Esporte. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 jun. 2023.

CARNEIRO, Emmanuel Alves et al. *Observatório da Gestão do Esporte: monitoramento, pesquisa e desenvolvimento da gestão esportiva no Ceará.* Fortaleza: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, 2021. Disponível no portal do IFCE. Acesso em: 15 jul. 2026.

CHAPPELET, J.-L. *The governance of sport organizations: theoretical and practical approaches*. London: Routledge, 2018.

FAÇANHA, Filipe do Nascimento; CARNEIRO, Emmanuel Alves; SOARES, Elano Cordeiro;

GEERAERT, A. *Sports governance and policy: an introduction*. London: Routledge, 2019.

HOYE, R.; HOULIHAN, B. *Sport governance*. 2. ed. London: Routledge, 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA (IPIE). *Gestão do Esporte nos Estados e Municípios (GEEM).* Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2025. Disponível em: GEEM – IPIE/UFPR. Acesso em: 15 jul. 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA (IPIE). *Manual de preenchimento GEEM e GENAE*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2025. Disponível em: Manual GEEM/GENAE. Acesso em: 15 jul. 2026.

IOC – International Olympic Committee. *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*. Lausanne: IOC, 2008.

MAZZEI, L. Governança e políticas públicas de esporte no Brasil. *Revista Movimento*, v. 23, n. 3, p. 123-140, 2017.

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

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Principles of Good Public Governance*. Paris: OECD Publishing, 2021.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definições, tendências e áreas de atuação. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 25, n. esp., p. 91-103, 2011.

ROCHA, H. Governança esportiva municipal: desafios e oportunidades. *Revista Brasileira de Políticas do Esporte*, v. 5, n. 1, p. 77-95, 2022.