

**COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL
INSTITUTO OLÍMPICO BRASILEIRO
CURSO AVANÇADO DE GESTÃO ESPORTIVA**

**PROJETO PARA MELHORIA DO GRAU DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA
DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Por: Ana Luísa dos Reis de Almeida

Rio de Janeiro

2018



**Instituto
Olímpico
Brasileiro**

**Curso Avançado de
Gestão Esportiva**



Ana Luísa dos Reis de Almeida

**PROJETO PARA MELHORIA DO GRAU DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA
DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Trabalho de Conclusão do Curso
Avançado de Gestão Esportiva - CAGE,
apresentado ao Instituto Olímpico
Brasileiro sobre Governança.

Orientadora: Marta Dalbem

Rio de Janeiro

2018

Dedicatória

Primeiramente, gostaria de dedicar este trabalho a todos os facilitadores do CAGE que fizeram com que o Curso pudesse colaborar com a gestão da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.

Também, aos meus colegas pela experiência trocada e pelo conhecimento obtido ao longo de quase um ano de Curso.

Resumo

Este é um projeto sobre a melhoria do índice de maturidade de governança da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno - CBPM. O índice de maturidade da CBPM atualmente é zero, de acordo com o *rating* do sistema de Gestão, Ética e Transparência - GET, do Comitê Olímpico do Brasil. Apesar da necessidade de uma boa governança ter sido percebida primeiramente nos anos 80, hoje em dia, diante do cenário internacional, se faz necessária a todos os tipos de organização, esportivas ou não. A CBPM é uma organização esportiva jovem, sem patrocínios, que conta apenas com recursos financeiros da Lei Agnelo Piva. Devido a limitações orçamentárias, possui dificuldades em ter uma estrutura administrativa ideal, fazendo com que muitas formalidades que fazem parte de uma boa Governança, ainda não tenham sido atendidas. Com este Projeto será possível organizar o início das modificações necessárias na busca por boas práticas de governança.

Palavras-chave: Governança, Organização Esportiva e Gestão.

Abstract

This is a Project about the improvement of the maturity index of Governance of the Brazilian Federation of Modern Pentathlon - CBPM. The maturity index of CBPM, at present, is zero, according to the rating tool of the Olympic Committee of Brazil, which measures Management, Ethics and Transparency of Sportive Organizations (GET). Although the need for a good governance was formally described in the 80's, it is nowadays, considering the international scenario, more necessary than ever, for all kinds of organization, sportive or not. The CBPM is a young sportive organization that has no sponsorships, counting only with the money that is distributed by Agnelo Piva Law (lottery financial resources). Due to its budget limitations, the CBPM does not have an ideal administrative structure, and some formalities, part of a good Governance process, are yet to be satisfied. This Project will foster the first necessary modifications to achieve the good practices of Governance.

Key-words: Governance, Sportive Organization, Management.

Sumário

Introdução.....	7
Capítulo 1 - Governança: conceituação e breve histórico na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.....	8
1.1- Governança.....	8
1.2- CBPM: história do Pentatlo Moderno no Brasil e no mundo.....	9
1.3- Estrutura.....	10
1.4- <i>Stakeholders</i>	11
1.5- Estatuto e boas práticas.....	11
1.6- O Brasil e o Esporte.....	11
Capítulo 2 - Os benefícios práticos de se ter uma boa governança na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.....	13
Capítulo 3 - Medindo o Grau de Maturidade da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.....	18
Capítulo 4 - Projeto prático para Melhoria do Índice do Grau de Maturidade da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.....	22
Conclusão.....	31
Referências Bibliográficas.....	32



**Instituto
Olímpico
Brasileiro**

**Curso Avançado de
Gestão Esportiva**



**PROJETO PARA MELHORIA DO GRAU DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA
DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Introdução

O Projeto de Melhoria do Índice de Maturidade da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, assim como os outros Projetos que estão sendo desenvolvidos por representantes de outras Organizações Esportivas, seguramente fará com que seja compreendido e iniciado um trabalho de conscientização da importância de uma gestão ética e transparente.

A necessidade de se ter boas práticas de Governança teve seu início nas últimas décadas do século XX, fazendo com que as organizações começassem a ter em mente a real necessidade de dar conhecimento às partes interessadas do que ocorria em suas gestões. As organizações esportivas no Brasil, tanto as mais novas quanto as mais antigas, precisam, diante do cenário atual, melhorarem as suas práticas de governança. Algumas já estão um pouco mais adiantadas que outras, porém todas precisam se unir para alcançar essa melhoria necessária à toda a comunidade esportiva e fazer com que seja percebido pela sociedade que o Esporte é tratado profissionalmente, como qualquer outro negócio.

Para que este Projeto fosse iniciado, foi respondido um questionário no sistema GET - Gestão, Ética e Transparência, do Comitê Olímpico do Brasil. As perguntas estão divididas nos seguintes itens: Estatuto e Contrato Social, Assembleia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Processo Eleitoral, Comitê de Auditoria e Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades.

A CBPM teve seu nível de Governança considerado como zero, uma vez que ficaram pendentes três ações para que os itens Diretoria, Processo Eleitoral e Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades alcançassem o nível 1, elevando o nível geral de Governança ao nível 1.

Assim, o foco deste trabalho é apresentar o Projeto para se alcançar um nível mais alto nestes três itens de maior insuficiência de boas práticas de Governança, considerando que todas as ações são possíveis de executar e que farão com que o nível no *rating* de governança suba para o primeiro nível.

Capítulo 1 | Governança: conceituação e breve histórico na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

1.1- Governança

Nas décadas de 80 e 90, o mundo percebeu uma nova necessidade nas corporações: a necessidade de um equilíbrio nas decisões, a preservação de seus objetivos e a transparência. A essa nova necessidade deu-se o nome de Governança Corporativa.

Entende-se por Governança Corporativa

o sistema de controles, regulamentações e incentivos, delineado para proteger os interesses dos proprietários. Há muito a dizer sobre as causas que lhe deram origem, mas inicialmente podemos considerar que o nascimento da governança corporativa abrange conflitos de interesses e tentativas de minimizá-los. (LARRATE, 2013, Introdução).

" A governança corporativa tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios." (ANDRADE; ROSETTI, 2006, p. 26)

Um bom sistema de Governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico. (ANDRADE; ROSETTI, 2006, p.18)

Assim,

a Governança Corporativa trata das relações entre os acionistas e Administração Superior de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu Valor de Mercado. (RODRIGUES; MENDES, 2004, p.113).

No caso das Organizações Esportivas, pode-se considerar "Valor de Mercado" como reputação e resultados esportivos.

Portanto, uma



boa governança significa criar um ambiente no qual as pessoas desejem voluntariamente cumprir as regras estabelecidas e tomar decisões no melhor interesse coletivo de longo prazo. (SILVEIRA, 2014, Introdução).

Para tal, transparência, modos claros de atuação e estruturas concretamente definidas, além de processos de aferição de eficiência, tornam-se verdadeiras necessidades para as organizações e para qualquer executivo que pretenda desenvolver, de forma saudável, os negócios da empresa onde trabalha. (HILB, 2009, Prefácio).

Percebe-se, ao analisar as visões dos autores mencionadas neste capítulo, que o termo "Governança Corporativa" apresenta uma percepção única, ratificando que transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade são os pilares de uma boa governança.

1.2- CBPM: história do Pentatlo Moderno no Brasil e no mundo

A Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno - CBPM - foi criada em 2001 no Rio de Janeiro e é filiada ao Comitê Olímpico do Brasil e à União Internacional de Pentatlo Moderno – UIPM.

O Pentatlo Moderno foi idealizado pelo criador dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, o Barão Pierre de Coubertin, com base no Pentatlo da Grécia Antiga. Teve seu *debut* na Suécia, nos Jogos Olímpicos de Estocolmo, em 1912. A participação feminina teve início apenas nos Jogos de Sydney 2000. O Esporte, atualmente, é composto das seguintes disciplinas: esgrima, natação, hipismo, tiro laser e corrida.

Na Edição dos Jogos de Londres, em 2012, a representante do Pentatlo Moderno brasileiro, a atleta Yane Marques, conquistou a medalha de bronze.

Nos primeiros Jogos Olímpicos da Juventude, realizados em Cingapura 2010, o Brasil participou com Equipe Completa, sendo um atleta no masculino, William Muinhos, e uma atleta no feminino, Mariana Laporte, e um treinador, Fabio Correia. Recentemente, o Brasil conquistou a vaga feminina dos III Jogos Olímpicos da Juventude em Buenos Aires 2018, pela atleta Maria Ieda Guimarães.

Como organizadora de Competições de Pentatlo Moderno, a CBPM organizou importantes competições internacionais como Etapas de Copa do Mundo e Campeonatos Continentais.

1.3-Estrutura

A CBPM, desde sua fundação, possui uma estrutura enxuta. Em 2003 a Confederação possuía apenas dois funcionários administrativos. Somente em 2006 a Confederação passou a ter três funcionários na Sede, todos coordenados pela Presidência e pelas Diretorias.

É importante observar que, atualmente, o Vice-Presidente acumula o cargo de Diretor Técnico e que o Diretor Financeiro acumula a função de Diretor Secretário, totalizando apenas três membros na Diretoria.

Atualmente, a área técnica da CBPM possui 21 contratados. Enquanto isso, a área administrativa conta com cinco funcionários.

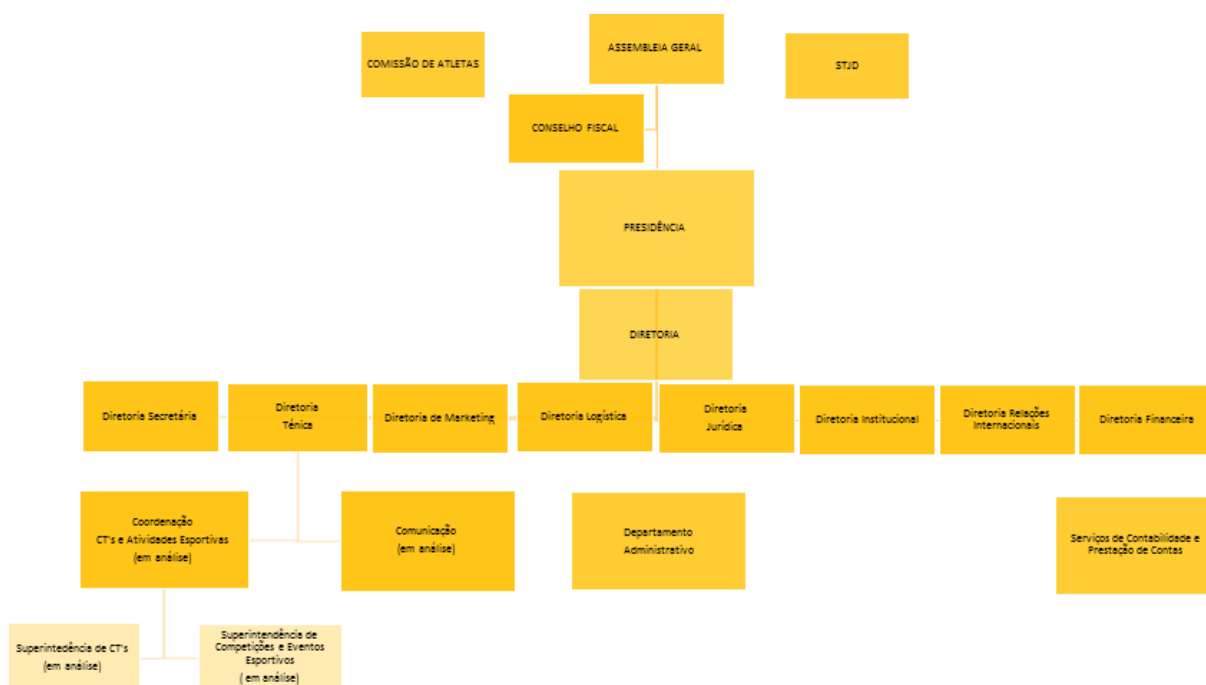


Figura 1: Organograma CBPM

1.4-Stakeholders

Dentre os principais *stakeholders* da CBPM, destacam-se o Comitê Olímpico do Brasil, o Ministério do Esporte, as Forças Armadas, a União Internacional de Pentatlo Moderno, as Federações Estaduais, mídia em geral, além de seus atletas, técnicos, árbitros, colaboradores e fãs. O número de atletas confederados em 2017 chegou a 111.

1.5-Estatuto e boas práticas

O primeiro Estatuto da CBPM data do ano de sua fundação, ou seja, 2001. Em 2004 houve a primeira mudança estatutária passando a incluir itens como Organização, Justiça Desportiva, Símbolos, Bandeiras e Uniformes, Dissolução e Disposições Transitórias.

A partir de então, o Estatuto foi atualizado também em outras quatro oportunidades, sendo que nas duas últimas, para se adequar às solicitações do Ministério do Esporte, que editou a portaria 224, de 18 de setembro de 2014, buscando aumentar o controle e fazer com que o processo de liberação de recursos públicos fosse mais democrático e com maior transparência. Assim o instrumento regulamenta a Lei 9.615, de 24 de março de 1998, conhecida como Lei Pelé, e suas alterações, especificamente a implementada pela Lei nº 12.686/2013 que criou o artigo 18-A. (planalto.gov.br).

Este foi o primeiro passo rumo à melhoria da Governança na Entidade incluindo a criação da Comissão de Atletas e a quantidade de reeleições possíveis da Presidência.

1.6-O Brasil e o Esporte

O desenvolvimento do Esporte no Brasil, considerando suas diversas modalidades olímpicas, durante os últimos cem anos, foi mais observado a partir do final do século XX com a aprovação da Lei Pelé (Lei 9.615). Esta, determina os repasses financeiros ao Ministério do Esporte, aos Comitês Olímpico e Paralímpico e ao Comitê Brasileiro de Clubes.

Como país-sede da XXXI Olimpíada, a atenção internacional para o mundo dos esportes teve como mais novo foco a cidade do Rio de Janeiro. Assim, a

Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, assim como as demais entidades esportivas brasileiras, precisou iniciar os processos de adequação às novas necessidades que passaram a existir na busca da melhoria da transparência e da responsabilidade; lideradas pelo Ministério do Esporte e pelo Comitê Olímpico do Brasil.

Conclui-se assim, que as boas práticas de Governança trazem inúmeros benefícios para a Organização, afetando as perspectivas de todos os *stakeholders* e gerando impactos em toda uma sociedade interligada.

Capítulo 2 / Os benefícios práticos de se ter uma boa governança na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

A cada dia a sociedade demonstra maior necessidade de ter conhecimento do que está acontecendo nas organizações. Uma boa governança é imprescindível para decolar e impactar de uma maneira positiva todos ao seu redor.

As Organizações Esportivas são, em sua maioria, Organizações Sociais (OS'). Como em muitas OS', uma parte considerável do corpo administrativo e técnico, entre outros, é composta por voluntários. Estes voluntários podem assumir qualquer papel, desde uma função como árbitro a um membro da Diretoria ou Presidência.

Observa-se, muitas vezes, que o voluntariado é compreendido de maneira equivocada. O trabalho voluntário é imprescindível e de igual valor para a Organização, seja ela esportiva ou não.

Além disso, nos últimos anos o número de escândalos no meio esportivo teve grande destaque na mídia. Diversos casos de corrupção foram descobertos e a necessidade de se ter uma boa Governança nas Organizações esportivas aumentou. Hoje em dia, as entidades que não iniciaram as boas práticas de governança não conseguem atrair patrocinadores, apoiadores, parceiros, pois não possuem uma boa reputação. Nenhuma instituição deseja atrelar sua marca à uma organização esportiva em que não se sabe o que ocorre ou cuja administração tem comportamento duvidoso.

Quando há transparência não há espaço para dúvidas e falta de credibilidade. São criadas melhores condições de trabalho visando atingir os resultados esperados. O acompanhamento e a fiscalização da prestação de contas, a melhoria da imagem institucional, a redução de conflitos de interesse, e a manutenção dos direitos dos interesses minoritários seguramente traz bons frutos para a Entidade.

A Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, com pouco mais de 16 anos de vida, busca se adequar às mudanças frequentes que se fazem necessárias no mundo atual. A CBPM, como filiada do Comitê Olímpico do Brasil, recebe recursos

oriundos da Lei Agnelo Piva e presta contas ao COB que, conseqüentemente, presta contas ao Tribunal de Contas da União - TCU. A Lei Agnelo Piva, como única fonte de recursos da CBPM, faz com que o COB seja um dos principais *stakeholders* primários da Organização.

Na tabela, pode-se observar a listagem dos principais *stakeholders* da CBPM, divididos entre primários e secundários (Tabela 1):

Tabela 1: *Stakeholders* CBPM

PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS
ATLETAS	MINISTÉRIO DO ESPORTE
TREINADORES	FORÇAS ARMADAS
COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL	UNIÃO INTERNACIONAL DE PENTATLO MODERNO
COLABORADORES	PATROCINADORES EM POTENCIAL
FEDERAÇÕES ESTADUAIS DE PENTATLO MODERNO	MÍDIA

Entre os três principais *stakeholders* primários da CBPM, encontram-se os atletas, os treinadores e o Comitê Olímpico do Brasil. Os atletas são, sem dúvida, os principais *stakeholders* de todas as organizações esportivas. Sem eles, não haveria razão de uma OE existir. Além deles, os treinadores possuem papel importante na evolução destes atletas. Enquanto isso, o Comitê Olímpico do Brasil reúne as Confederações Nacionais das modalidades Olímpicas. É através dele que a CBPM recebe sua atual única fonte de recursos financeiros, através dos recursos oriundos da Lei Agnelo Piva e participa tanto dos Jogos Sul e Pan-americanos quanto dos Jogos Olímpicos da modalidade.

Ressalta-se que um dos valores da CBPM é a promoção do crescimento mútuo. Assim, todas as ações estão baseadas para o desenvolvimento contínuo do Pentatlo Moderno e seus *stakeholders*.

Ao falar de transparência, atletas e treinadores caminham juntos. Os interesses deles são, muitas vezes, os mesmos. Há necessidade de transparência, equidade e responsabilidades quando se fala na área técnica. É preciso que os critérios, regulamentos e orientações técnicos sejam justos e conhecidos por todos. Todos devem ser tratados de maneira igual, respeitando-se as regras previamente

estabelecidas. Não existe espaço para ações políticas nesta área. Tudo precisa estar definido de maneira clara e precisa.

Além disso, os atletas precisam estar bem representados pela Comissão de Atletas, composta por atletas e ex-atletas da modalidade. A sua voz dentro da

organização esportiva precisa ser ouvida. O peso dos votos nas Assembleias precisa ser justo, fazendo com que os interesses dos principais "clientes" sejam sempre mantidos.

Além disso, o Esporte tem papel determinante na sociedade. É através dele que os valores do Olimpismo se transformam em exemplo para a sociedade. O Esporte provoca uma ligação direta entre o torcedor ou praticante com o atleta-ídolo. Essa paixão é observada com frequência pelos amantes do Futebol.

Na definição do Olimpismo, criada pelo também criador do Pentatlo Moderno, o Barão Pierre de Coubertin, temos "como princípios a amizade, a compreensão mútua, a igualdade, a solidariedade e o "*fair play*" (jogo limpo). Mais que uma filosofia esportiva, o Olimpismo é uma filosofia de vida. A ideia é que a prática destes valores ultrapasse as fronteiras das arenas esportivas e influencie a vida de todos" (cob.org.br). Em todas as Edições dos Jogos Olímpicos de Verão e Inverno, milhares de voluntários oferecem suas contribuições nas mais diversas áreas de atuação por realmente acreditarem nos princípios e valores do Olimpismo. Pode-se observar que os princípios do Olimpismo têm a mesma base dos princípios das boas práticas de Governança. Abaixo, podem-se observar suas equivalências, em linhas gerais, em um quadro comparativo (Tabela 2):

Tabela 2: Olimpismo x Governança

OLIMPISMO	GOVERNANÇA
COMPREENSÃO MÚTUA E AMIZADE	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA
IGUALDADE E SOLIDARIEDADE	EQUIDADE
<i>FAIR PLAY</i> (JOGO LIMPO)	TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Ao observar o quadro acima, fica claro verificar que desde a origem do Olimpismo, havia ânsia por uma filosofia justa para todas as partes interessadas. A Governança aparece como forma de retomar o desejo de que estes valores estejam presentes a todo momento. As próprias Edições de Jogos Olímpicos de Verão ou de Inverno seguramente possuem a mesma motivação no que diz respeito ao legado que podem deixar para a cidade-sede e para o país que as recebem. Assim, o próprio Olimpismo representa o desejo de uma boa Governança no Esporte.

Atletas, treinadores, chefes de equipe, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, massagistas e outros membros de apoio de uma Delegação Esportiva, estão diretamente ligados à filosofia do Olimpismo e, assim, aos princípios da Governança.

Sobre a participação na CBPM, ressalta-se que os treinadores não possuem representação em Assembleia como os atletas possuem. Com a melhoria das práticas de governança, pode-se criar um mecanismo de participação deste importante *stakeholder* nas decisões da entidade, tanto em Assembleias quanto no Conselho de Administração. Desta maneira, seriam reduzidos possíveis conflitos de interesse e seriam garantidos os direitos dos interessados minoritários. No relacionamento junto ao Comitê Olímpico do Brasil, quanto maior for a transparência, incluindo Prestação de Contas e Equidade, maior será o respeito mútuo e haverá melhoria na percepção das novas necessidades da CBPM.

Será possível compreender a fundo todas suas reais necessidades e o que precisa ser feito para alcançar os melhores resultados esperados. Será possível melhorar a estratégica junto ao COB para participar das edições dos Jogos e outros Campeonatos importantes. A melhoria da imagem, institucionalmente, facilitará a captação de recursos e a difusão do esporte.

Assim, após a avaliação da CBPM no sistema GET do Comitê Olímpico do Brasil, no quesito governança, a área de “Estatuto e Contrato Social” é a que apresenta melhor índice, dentre as demais áreas de Governança da CBPM, tendo alcançado nível 2. Em paralelo, a “Assembleia Geral” e “Conselho Fiscal” foram avaliadas como nível 1. Enquanto isso, há maior necessidade de melhoria nos itens Diretoria, Processo Eleitoral e Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades. Essas melhorias irão proporcionar descentralização das decisões e um registro formal das ações tomadas dentro da Confederação.

O desejo de haver boas práticas de Governança precisa ser intrínseco à Organização: fazer apenas o que se tem como obrigação fazer não trará credibilidade, boa reputação e, conseqüentemente, resultados. O aumento do grau de maturidade da Governança da Entidade caminhará ao lado dos resultados esportivos.

Capítulo 3 | Medindo o Grau de Maturidade da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

Este desejo intrínseco de boas práticas de Governança está ligado diretamente aos resultados. Não há outra maneira de se alcançar resultados, esportivos ou não, sem considerá-la.

Seguindo este pensamento, o Comitê Olímpico do Brasil lançou o sistema GET - Gestão, Ética e Transparência, capaz de medir, através do preenchimento de um questionário, a situação das práticas de governança da Organização Esportiva.

O questionário está dividido em 8 seções: Estatuto e Contrato Social, Assembleia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Processo Eleitoral e Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades.

Para ajudar no preenchimento do questionário houve ajuda do Diretor Financeiro e do Presidente da CBPM. Inicialmente, a maior parte das respostas foi encontrada após análise dos documentos disponíveis na Sede e, para saber sobre algumas perguntas mais específicas, uma consulta à Diretoria foi necessária.

Durante o preenchimento do Questionário não houve nenhuma barreira ou dificuldade de acesso às informações. Os membros da Diretoria também estavam sempre dispostos a serem entrevistados para sanar as dúvidas que permaneciam após as consultas aos documentos.

Assim, com base nas respostas do questionário preenchido, os resultados emitidos pelo GET foram os seguintes (Tabela 3):

Tabela 3: Resultados do GET para a CBPM, 2017

Tema	Nota da OE
Estatuto e Contrato Social	2
Assembleia Geral	1
Comitê de Auditoria	2
Conselho de Administração	1
Conselho Fiscal	1
Diretoria	0
Estrutura Organizacional, Papéis e responsabilidades	0
Processo Eleitoral	0

Nota: A nota mínima em Comitê de Auditoria é 2; a nota mínima em Conselho de Administração é 1.

Assim, o nível de maturidade de governança da CBPM no momento foi considerado também como zero, uma vez que apresentava alguns itens com nota zero.

Nos itens com nível 0, encontram-se: Diretoria, Processo Eleitoral e Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades. No item Diretoria havia perguntas como, por exemplo, a existência de atas para registros das reuniões trimestrais. As reuniões ocorrem inclusive com maior frequência, porém, nem sempre têm documentos de registro dos assuntos tratados. Apenas por esta falta, a CBPM fica com sua posição como nível 0. Assim, como poderá ser observado no capítulo 4, estas ações necessárias, que fazem com que a organização possua um histórico formal, começarão a serem cumpridas. Como a CBPM tem apenas dois diretores, e apresenta uma estrutura enxuta, muitos assuntos acabavam sendo discutidos, mas não registrados. No capítulo 4 será apresentado o cronograma de atividades para regularização dessa lacuna nos processos.

Já no caso do item Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades, o único subitem com resposta negativa foi sobre a existência de documentação, no caso o normativo, que delimita as alçadas de aprovação dentre os membros da Diretoria. As alçadas são conhecidas e respeitadas, porém não há documento com este registro. Assim como no item acima sobre Diretoria, devido ao tamanho e estrutura da CBPM, os assuntos eram resolvidos, porém sem formalidades. No capítulo 4 também será apresentado o cronograma de atividades para regularização desse ponto.

No caso do item Processo Eleitoral, existe a seguinte pergunta no nível 1: "É concedido, aos meios de comunicação e candidatos o direito de acompanhar a apuração dos votos?" e, já considerando nível 2, se existiam mecanismos de prevenção a fraudes na contagem dos votos.

O que ocorre, nestes casos, é que não há em lugar algum algo escrito sobre esta possibilidade de a mídia acompanhar a apuração, mas que poderia ocorrer sem barreira alguma e precisaria apenas estar documentado. Enquanto isso, como a composição da Assembleia da CBPM apresenta um baixo número de membros, que não atingem nem 10 votos contabilizados, não há dificuldade em verificar a

contagem dos votos sem risco no resultado real. Não existia, até o momento, preocupação com este tipo de controle.

Atingiram o nível 1 os seguintes itens: Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

O item Assembleia Geral não chegou a atingir o nível 2 devido a apenas uma resposta negativa quando do preenchimento do questionário. A pergunta era a seguinte: " A Assembleia Geral é formada por associados e atletas (no mínimo dois)?" . A resposta para esta pergunta seria: a Assembleia Geral da CBPM é composta por suas Federações e pelo Presidente da Comissão de Atletas. A Comissão de Atletas da CBPM seguiu os moldes da Comissão de Atletas do Comitê Olímpico do Brasil quando da atualização do Estatuto. Como serão focadas apenas 3 áreas e o item Assembleia Geral não está entre elas, esta solução não entrará no escopo deste Projeto.

Quanto aos itens Conselho de Administração e Conselho Fiscal, a Confederação ainda não possui Conselho de Administração e o seu Conselho Fiscal, assim com o do Comitê Olímpico do Brasil, é eleito juntamente com a Presidência, sendo parte da mesma Chapa.

Os itens que foram considerados como nível 2, foram Estatuto e Contrato Social e Comitê de Auditoria. Enquanto todos os requisitos do item Estatuto e Contrato Social foram preenchidos completamente, atingindo o nível 2, o item Comitê de Auditoria alcançou nível 2, uma vez que todas as perguntas do questionário têm início no nível 3.

Ao preencher o questionário do sistema GET foi possível perceber o real tamanho e o que engloba o conceito de governança. Ao ler todas aquelas perguntas do questionário foi possível ter noção da real dimensão do assunto.

A necessidade de uma gestão transparente é urgente e depende apenas dos recursos humanos da Organização. Ela, em sua busca por mudanças e para encontrar novos caminhos, precisa repensar sua estratégia e sua gestão de pessoas. É preciso focar no lado profissional, afastando das decisões a paixão e a, possível, má-fé.

Há que se ter sempre em mente os valores do Olimpismo atrelados à administração da Entidade. Afinal, além da amizade, a compreensão mútua, a igualdade, a solidariedade e o "*fair play*" são a base de qualquer relação de confiança e as boas práticas de governança são o reflexo disso.

Foram descobertos itens até então ignorados por falta de ciência do assunto, principalmente sobre a necessidade de se documentarem algumas ações, mas que agora, tendo o devido conhecimento, certamente a Confederação será capaz de se adequar aos melhores moldes e seguir, com excelência no propósito de sua existência, que é o atleta e a modalidade que representa.

Tanto fatores internos como externos à organização contribuem para determinar a adesão às boas práticas de governança, dentre eles a organização e participação dos *stakeholders*, tanto primários quanto secundários, e a gestão preventiva contra fraudes, e isto poderá ser trabalhado, uma vez compreendido. O progresso técnico pede maior transparência em suas ações.

“Por trás de todo procedimento jurídico e financeiro, estão a vontade e o sentimento do ser humano - de quem emana tudo o que é enaltecido e tudo o que é condenável”. (STEINBERG et al, 2003, p.84).

Não restam dúvidas sobre a importância da continuação na busca da melhoria da governança desta Confederação, assim como em todas as entidades do cenário esportivo.

Capítulo 4 - Projeto Prático para Melhoria do Índice de Maturidade da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

Diante do resultado gerado através do sistema GET, foram escolhidos os seguintes temas:

- Diretoria;
- Processo Eleitoral; e
- Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades.

Os itens acima foram escolhidos uma vez que farão com que exista um histórico formalizado e registrado na Sede e com que se inicie a descentralização das decisões da Confederação.

Algumas ações necessárias relacionadas a estes itens são de fácil implementação e proporcionarão uma melhora nas práticas de governança da CBPM, as quais terão um efeito enorme a longo prazo.

Sobre os temas selecionados, entende-se o seguinte:

Diretoria:

A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.



Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas. Cabe à diretoria assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida. Em caso de existência de subsidiárias, é de sua responsabilidade trabalhar para que as demais empresas do grupo estejam igualmente operando em conformidade. O monitoramento, o reporte e a correção de eventuais desvios, sejam eles decorrentes de descumprimento da legislação e/ou regulamentação interna e externa, gerenciamento de riscos, auditoria ou controles internos, também são parte das responsabilidades da diretoria. Na qualidade de administradores, os diretores possuem deveres fiduciários em relação à organização e prestam contas de suas ações e omissões à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, p.69).

Processo Eleitoral: “Expressão que designa o conjunto de etapas necessárias para a realização de uma eleição”. (dicionarioinformal.com.br/processo%20eleitoral/).

Estrutura organizacional:

é a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização. Na verdade, a estrutura organizacional funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula todas as suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos e equipes da organização (CHIAVENATO, 1999, p.367).

A CBPM desenvolverá ações buscando alcançar o nível 3 nestes três itens.

Com objetivo de atingir nota 1 no rating de Governança como um todo, a CBPM precisaria apenas alcançar nível 1 nestes três itens, pois são os únicos que apresentam nota zero neste momento. Porém, acredita-se que seja possível organizar as atividades da Confederação visando atingir dois níveis acima, o nível 3, e aproveitar este momento de adequação para melhorar diversas atividades da Entidade nestas áreas tão importantes que contribuem com a história e futuro da organização.

Assim, as primeiras melhorias para atingir o nível I são:

Item Diretoria: “realizar reuniões trimestrais da Diretoria com registro formal de pautas e atas”. Esta ação teve seu início em 2017 e acontecerá de forma continuada.

Item Processo Eleitoral: “conceder aos meios de comunicação e candidatos o direito de acompanhar a apuração dos votos da eleição”. Esta ação será incorporada ao Estatuto da Entidade.

Item Estrutura Organizacional, papéis e responsabilidades: “elaborar uma Política de Delegação de Alçada de Aprovação com objetivo de limitar as competências e atribuições para realização de atos administrativos decisórios”. É preciso documentar as atribuições, pois todos sabem o que deve ser feito, mas não há registro formal.

Para se alcançar os seguintes níveis, II e III, são necessárias as seguintes ações:

Item Diretoria:

- Elaborar o Regimento Interno da Diretoria contendo estrutura, funcionamento, competências, atribuições do Presidente, regras de destituição de membros, formas de convocação e etc. Este Regimento Interno deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração;

Obs.: No caso da CBPM, como não existe Conselho de Administração, o mesmo deverá ser aprovado pela Assembleia.

- Fazer uma avaliação curricular (educação formal/notório saber) das competências, formação e experiências profissionais dos membros e candidatos a Diretoria;

- Definir informações a serem divulgadas sobre a entidade para o mercado e profissional ponto focal para concentrá-las e mantê-las atualizadas;
- Realizar reuniões mensais da Diretoria com registro formal de pautas e atas;
- Definir, claramente, no Regimento Interno da Diretoria as atribuições dos membros da Diretoria e dos membros eletivos, se houver;
- Estabelecer um processo anual e sistemático de avaliação de desempenho dos Diretores, para posterior compartilhamento com o Conselho de Administração;
Obs.: Como não há Conselho de Administração, a avaliação de desempenho dos Diretores será realizada pelo Presidente e formalizada em um documento a ser arquivado na Sede da Confederação.

Item Processo Eleitoral:

- Estabelecer mecanismos de prevenção e controle à fraude no sistema de recolhimento e contagem de votos. Sugere-se que seja contratada auditoria externa para auxiliar neste processo;
Obs.: Como a Assembleia é composta por um baixo número de participantes (menos de 10 membros), serão eleitos 3 escrutinadores dentre os membros da Assembleia.
- Instituir um órgão colegiado fiscalizador do processo eletivo, contendo maioria de membros independentes, nomeado pelo Conselho de Administração, para: (i) realizar a verificação de antecedentes, podendo ser criminais, comerciais e financeiros dos candidatos a Conselheiros; (ii) verificar o atendimento dos perfis dos possíveis candidatos aos critérios exigidos para cada cargo (profissionais e éticos e de balanço de gênero); (iii) acompanhar a conformidade dos procedimentos de votação durante as eleições da entidade;
Obs.: Como não há Conselho de Administração, será nomeado pela Assembleia.
- Constar do Estatuto Social cláusula que proíba concessão de contribuições financeiras de agentes externos para as campanhas de candidatura aos cargos eletivos.

Item Estrutura organizacional, papéis e responsabilidades:

- Elaborar uma Política de Delegação de Alçada de Aprovação com objetivo de limitar as competências e atribuições para realização de atos administrativos decisórios;
- Definir e formalizar, junto às áreas, os principais papéis e responsabilidades de cada função;
- Divulgar o organograma da entidade no site e intranet e mantê-lo atualizado;
Obs.: A Confederação não possui intranet.
- Reforçar na Política de Delegação de Alçadas de Aprovação que as decisões de maior materialidade e relevância (estabelecer valores-limite) sejam tomadas de forma compartilhada;
- Customizar os sistemas de informação que suportam os processos da entidade, criando regras de aprovações aderentes à Política de Delegação de Alçadas de Aprovação;
- Criar rotina de comunicação para quando houver qualquer modificação/atualização do organograma.
Obs.: Como a CBPM possui estrutura enxuta com poucos colaboradores, a comunicação será feita por e-mail.

Fases do Projeto

Fase I

A primeira fase englobará as três ações necessárias para se alcançar o nível 1 em Governança.



FASE	INÍCIO	TÉRMINO	NÍVEL A SER ALCANÇADO	ITEM	AÇÃO	ETAPAS DA AÇÃO	QUEM?	COMO?	CUSTO APROXIMADO
I	mai/18		NÍVEL I	DIRETORIA	MANTER A REALIZAÇÃO DE REUNIÕES TRIMESTRAIS DE DIRETORIA COM REGISTRO FORMAL	1 - AGENDAR REUNIÕES COM OS MEMBROS DA DIRETORIA 2-PREPARAR A PAUTA DE CADA REUNIÃO 3-PREPARAR A ATA DE CADA REUNIÃO	DIRETOR SECRETÁRIO	REALIZAÇÃO REUNIÕES NA SEDE DA CBPM	R\$ -
I	mai/18	jun/18	NÍVEL I	PROCESSO ELEITORAL	PREPARAR DOCUMENTO INFORMANDO SOBRE A POSSIBILIDADE DE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO ACOMPANHAREM AS ELEIÇÕES	1- PREPARAR SUGESTÃO DE TEXTO 2-AGENDAR REUNIÃO COM A PRESIDÊNCIA	DIRETOR SECRETÁRIO	INSERÇÃO NO ESTATUTO	R\$ 5.000,00
I	mai/18	jun/18	NÍVEL I	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	CRIAR POLÍTICA DE DELEGAÇÃO DE ALÇADA DE APROVAÇÃO LIMITANDO COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES	1- PREPARAR MINUTA DA POLÍTICA 2-AGENDAR REUNIÃO COM A PRESIDÊNCIA PARA APROVAÇÃO	SUPERINTENDENTE ADM E PRESIDENTE	APROVAÇÃO FINAL PELA PRESIDÊNCIA	R\$ -

Fase II

A segunda fase englobará as ações necessárias para se alcançar o nível 2 nos três itens escolhidos.

FASE	INÍCIO	TÉRMINO	NÍVEL A SER ALCANÇADO	ITEM	AÇÃO	ETAPAS DA AÇÃO	QUEM?	COMO?	CUSTO APROXIMADO
II	mai/18	jun/18	NÍVEL II	DIRETORIA	ELABORAR O REGIMENTO INTERNO DA DIRETORIA, ESTABELECENDO ESTRUTURA, FUNCIONAMENTO, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES A SER APROVADO PELA ASSEMBLEIA	1- PREPARAR MINUTA DO REGIMENTO 2- AGENDAR REUNIÃO COM OS MEMBROS DA DIRETORIA PARA AVALIAÇÃO DA MINUTA	DIRETOR SECRETÁRIO	REALIZAÇÃO DE ASSEMBLEIA PARA APROVAÇÃO	R\$ 35.000,00
II	mai/18	jul/18	NÍVEL II	DIRETORIA	AVALIAR CURRÍCULOS DOS CANDIDATOS/ MEMBROS DA DIRETORIA	1- VERIFICAR CURRÍCULOS DOS CANDIDATOS ÀS VAGAS	PRESIDÊNCIA	AVALIAÇÃO CURRICULAR	R\$ -
II	mai/18	jul/18	NÍVEL II	DIRETORIA	DEFINIR INFORMAÇÕES A SEREM DIVULGADAS EXTERNAMENTE	1- LISTAR AS INFORMAÇÕES QUE DEVEM SER DIVULGADAS 2-REUNIR-SE COM MEMBROS DA DIRETORIA	DIRETOR SECRETÁRIO	REALIZAÇÃO REUNIÕES NA SEDE DA CBPM	R\$ -



II	mai/18	jul/18	NÍVEL III	DIRETORIA	REALIZAR REUNIÕES MENSIS DE DIRETORIA COM REGISTRO FORMAL	1 - AGENDAR REUNIÕES COM OS MEMBROS DA DIRETORIA 2-PREPARAR A PAUTA DE CADA REUNIÃO 3-PREPARAR A ATA DE CADA REUNIÃO	DIRETOR SECRETÁRIO	REALIZAÇÃO REUNIÕES NA SEDE DA CBPM	RS	-
II	mai/18	jul/18	NÍVEL III	DIRETORIA	DEFINIR ATRIBUIÇÕES MEMBROS DIRETORIA	1 -LISTAR AS ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS A CADA DIRETORIA 2-VERIFICAR SE O REGIMENTO INTERNO JÁ CONTÉM ESTA NECESSIDADE	PRESIDÊNCIA	VERIFICAÇÃO E ATUALIZAÇÃO REGIMENTO INTERNO	RS	-
II	mai/18	jul/18	NÍVEL III	DIRETORIA	AVALIAR DESEMPENHO DIRETORIA ANUALMENTE	1- LISTAR ITENS IMPORTANTE QUE DEVAM SER AVALIADOS 2-PREPARAR DOCUMENTO 3- APLICAR AVALIAÇÃO AO FINAL DE CADA EXERCÍCIO	PRESIDÊNCIA	AVALIAÇÃO DESEMPENHO ANUAL FORMALIZADA EM DOCUMENTO	RS	-
II	mai/18	jul/18	NÍVEL II	PROCESSO ELEITORAL	ELEGER ESCRUTINADORES	1- VERIFICAR OS POSSÍVEIS CANDIDATOS 2- SELECIONAR OS CANDIDATOS	DIRETOR SECRETÁRIO	DIVULGAÇÃO DOS CANDIDATOS E ELEIÇÃO DOS MEMBROS DURANTE A ASSEMBLEIA	RS	-
II	ago/18	dez/18	NÍVEL III	PROCESSO ELEITORAL	INSTITUIR COLÉGIO FISCALIZADOR PARA ACOMPANHAR CONFORMIDADE DOS PROCEDIMENTOS DE VOTAÇÃO E ATIVIDADES ANTERIORES	1- VERIFICAR OS POSSÍVEIS CANDIDATOS 2- SELECIONAR OS CANDIDATOS	DIRETOR SECRETÁRIO	NOMEAÇÃO DE MEMBROS INDEPENDENTES	RS	20.000,00
II	mai/18	jul/18	NÍVEL III	PROCESSO ELEITORAL	INSERIR ESTATUTO CLAUSULA PROIBINDO CONCESSÃO DE CONTRIBUIÇÕES FINANCEIRAS PARA CANDIDATURAS	1-PREPARAR SUGESTÃO DE TEXTO 2-AGENDAR REUNIÃO COM A PRESIDÊNCIA	DIRETOR SECRETÁRIO	INSERÇÃO NO ESTATUTO	RS -	(JÁ QUE SERÁ REALIZADO JUNTAMENTE COM ALTERAÇÃO DE OUTRO ITEM)



II	mai/18	ago/18	NÍVEL II	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	ELABORAR POLÍTICA DE DELEGAÇÃO DE ALÇADA DE APROVAÇÃO LIMITANDO AS COMPETÊNCIAS DE ATOS ADMINISTRATIVOS DECISÓRIOS	1- PREPARAR MINUTA DA POLÍTICA 2-AGENDAR REUNIÃO COM A PRESIDÊNCIA PARA APROVAÇÃO	SUPERINTENDENTE ADM E PRESIDENTE	APROVAÇÃO FINAL PELA PRESIDÊNCIA	R\$	-
II	mai/18	jul/18	NÍVEL II	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	DEFINIR E FORMALIZAR OS PRINCIPAIS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DE CADA FUNÇÃO	1- PREPARAR DOCUMENTO 2-AGENDAR REUNIÃO COM A PRESIDÊNCIA PARA APROVAÇÃO	SUPERINTENDENTE ADM E PRESIDENTE	APROVAÇÃO FINAL PELA PRESIDÊNCIA	R\$	-
II	mai/18	jun/18	NÍVEL II	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	DIVULGAR E MANTER ATUALIZADO O ORGANOGRAMA DA ENTIDADE NO SITE DA CONFEDERAÇÃO	1- PREPARAR DOCUMENTO 2- ENVIAR PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA	DIRETOR SECRETÁRIO	ENVIO DE E-MAIL PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA	R\$	-

II	mai/18	jun/18	NÍVEL III	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	REFORÇAR A POLÍTICA DE DELEGAÇÃO DE ALÇADA DE APROVAÇÃO LIMITANDO O COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES	1- PREPARAR MINUTA DA POLÍTICA 2-AGENDAR REUNIÃO COM A PRESIDÊNCIA PARA APROVAÇÃO	SUPERINTENDENTE ADM E PRESIDENTE	APROVAÇÃO FINAL PELA PRESIDÊNCIA	R\$	-
II	mai/18	jun/18	NÍVEL III	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	CRIAR E CUSTOMIZAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	1-VERIFICAR NECESSIDADES DA PARTE ADM E TÉCNICA 2-CONSULTAR ESPECIALISTAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	DIRETOR SECRETÁRIO E TÉCNICO	REUNIÃO DIRETORIA	A SER CONSULTADO	
I	mai/18	mai/18	NÍVEL III	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	CRIAR ROTINA DE COMUNICAÇÃO INTERNA	1- VERIFICAR QUAIS INFORMAÇÕES DEVEM ENVIADAS COMO CIRCULAR	SUPERINTENDENTE ADM E	ENVIO DE E-MAILS	R\$	-

Assim, acredita-se que até o final de 2018 as ações para se alcançar nível 2 nestes itens e item 1 no *rating* geral de Governança da Entidade, sejam finalizadas.

Conclusão

Durante toda a duração do Curso Avançado de Gestão Esportiva – CAGE pude verificar a real importância da Governança nas Organizações Esportivas. Através do questionário do GET, ficaram claras todas as necessidades que se fazem necessárias no cenário atual esportivo.

Na busca pela excelência, uma boa Governança deve estar entre as prioridades de uma organização. Ao longo do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, tivemos a oportunidade de conhecer todas as ações que devemos realizar para que nossas organizações de origem possam ser beneficiadas com o nosso mais recente aprendizado.

Certamente, o Comitê Olímpico do Brasil, através do Instituto Olímpico Brasileiro, focando o CAGE 2017-2018 em Governança, fará com que muitas organizações esportivas aproveitem ao máximo a oportunidade de se aprofundar nas boas práticas de Governança, imprescindíveis nos dias de hoje.

Sinto-me muito satisfeita com os aprendizados que tive, tanto com os facilitadores quanto com os colegas de Curso. A experiência única de cada um faz do CAGE uma oportunidade enriquecedora no mundo dos esportes.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Adriana; ROSETTI, José. **Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**, 2ª Edição, Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**, 13ª tiragem, Campus, 1999.

Comitê Olímpico do Brasil. **Olimpismo**.

<https://www.cob.org.br/pt/cob/movimento-olimpico/o-olimpismo>. Acesso em: 09/09/2017.

Código das melhores práticas de governança corporativa - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 5ª Edição, IBGC, 5ª2015.

Dicionário Informal. **Processo Eleitoral**.

<http://www.dicionarioinformal.com.br/processo%20eleitoral/> Acesso em: 31/01/2018.

HILB, Martin. **A Nova Governança Corporativa – Ferramentas Bem-sucedidas para o Conselho de Administração**, 1ª Edição, Saint Paul, 2009.

LARRATE, Marco. **Governança Corporativa e Remuneração dos Gestores**. 1ª Edição, São Paulo, Atlas, 2013.

Palácio do Planalto. **Lei 9.615**. Disponível em:
www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm. Acesso em: 07/09/2017.

RODRIGUES, José; MENDES, Gilmar. **Governança Corporativa – Estratégia para Agregação de Valor**, 1ª Edição, Qualitymark, 2004.

SILVEIRA, Alexandre. **Governança Corporativa – O Essencial para Líderes**, 1ª Edição, Elsevier, 2014.

STEINBERG, Herbert et al. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**, 2ª Edição, Gente, 2003.



**Instituto
Olímpico
Brasileiro**

**Curso Avançado de
Gestão Esportiva**

