



**Instituto
Olímpico
Brasileiro**

**Curso Avançado de
Gestão Esportiva**



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

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE *COMPLIANCE* NA CONFEDERAÇÃO
BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Ana Luísa dos Reis de Almeida e Yane Márcia Campos da Fonseca Marques

Rio de Janeiro

2019

Ana Luísa dos Reis de Almeida
Yane Márcia Campos da Fonseca Marques

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE *COMPLIANCE* NA CONFEDERAÇÃO
BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Instituto Olímpico Brasileiro como parte dos requisitos necessários para a conclusão do Curso Avançado de Gestão Esportiva – CAGE, sob a orientação da Professora Janaina Ferreira.

Rio de Janeiro

2019

Dedicatória

A todos os professores do Curso que foram importantes no desenvolvimento deste trabalho, principalmente à Professora Janaina Ferreira.

À Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, pela oportunidade de participar do curso representando a Entidade.

Aos nossos colegas, pela troca de conhecimento contínuo que começou no Curso e que certamente continuará.

Resumo

Este é um projeto sobre a implantação de *compliance* na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno - CBPM.

Antes de iniciar a abordagem do tema específico estudado, *compliance*, é importante saber que a Organização Esportiva beneficiária de toda aplicabilidade dos estudos do CAGE é uma organização de pequeno porte, tendo incorporado ao seu time um contingente de 29 funcionários, somados a esse número os voluntários, Presidente e Vice-Presidente, Diretores e Treinadores, bem como Auxiliar de Serviços Gerais e Assessoria de Prestação de Contas.

O trabalho foi desenvolvido com o propósito de incremento e melhorias principalmente quanto à Ética e a Prevenção a Atos Lesivos, fazendo com que seus *stakeholders* primários conheçam as responsabilidades de uma Confederação que foi fundada em 2001 e existe até hoje desenvolvendo suas ações com o aporte financeiro oriundo da Lei Agnelo Piva.

Assim, as autoras deste trabalho, se empenharam em trazer uma base científica moderna e prática para a eficácia da gestão do *compliance* da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno – CBPM.

Palavras-chave: *Compliance*, Organização Esportiva e Gestão.

Abstract

This is a Project about the implementation of compliance procedures in the Brazilian Federation of Modern Pentathlon - CBPM.

Before starting the approach of the specific studies on compliance, it is important to know that the Sportive Organization that benefits from all the CAGE studies, is small, and has only 29 employees and some volunteers, President, Vice President, Directors and Coaches, and also one janitor and one accountability procedures assistant. This paper was developed with the purpose of increasing and ameliorating many aspects, mainly concerning Ethics and the prevention against injurious acts, of the CBPM which was founded in 2001 and exists until today developing its actions with the financial resources from Agnelo Piva Law. Its reality is very alike other small Brazilian Federations and needs special attention and organization to be able to go on transforming lives by sport.

This way, Ana and Yane, authors of this document, put together the interest of bringing a modern and practical scientific basis for the success of the management of the mentioned Olympic Sportive Organization.

Key-words: Compliance, Sportive Organization, Management.

Sumário

Dedicatória	3
Resumo.....	4
Abstract	5
Introdução	7
Capítulo 1 Compliance: conceituação e breve histórico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno – CBPM.....	8
Capítulo 2 /Os benefícios práticos de se ter um bom nível de <i>Compliance</i> na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno	13
Capítulo 3 / Medindo o Grau de Maturidade do <i>Compliance</i> da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno	16
Capítulo 4 Projeto Prático para Melhoria do Índice de Maturidade da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno	20
Quadro 1 Plano de Ação - Termo de Adesão e Compromisso	24
Conclusão	26
Referências Bibliográficas.....	27

Introdução

O Projeto de Implantação de *Compliance* na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno tem por objetivo trazer para a Entidade uma atualização no seu formato de gerir o esporte, dialogando com as recentes regras de conformidade, com as leis, normas e regulamentos.

O mundo esportivo está cada vez exigindo mais das Organizações Esportivas Olímpicas, fazendo com que estas passem a se preocupar mais com boas práticas de governança e *compliance*.

As Organizações Esportivas Olímpicas brasileiras estão buscando melhorar suas práticas de gestão, focando em prestação de contas, transparência, responsabilidade e equidade. Porém, além destas, é necessário fazer com que sejam cumpridas integralmente as normas de *compliance*. *Compliance* quer dizer conformidade. Conformidade esta que faz com que todas as práticas de gestão sejam regidas por normas, regulamentos, códigos e regras; e que sejam de fato cumpridas.

No capítulo 1 serão apresentados a conceituação de *compliance* e um breve histórico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno. Na sequência, o segundo capítulo trará um demonstrativo dos benefícios práticos de se atingir um bom nível de *compliance* nas Organizações Esportivas Olímpicas. A medição e o grau de maturidade de *compliance* da estudada confederação poderão ser visualizados no capítulo 3. No quarto, e último, capítulo, será apresentado o Projeto Prático com foco na melhoria do índice de maturidade da Confederação estudada.

Espera-se que este trabalho proporcione uma efetiva contribuição no sentido de aprimoramento e modernização no modelo de gestão praticado na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, seguindo as recentes orientações dadas pelo Comitê Olímpico do Brasil e atendendo a legislação vigente.

Capítulo 1 | Compliance: conceituação e breve histórico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno – CBPM

1.1- *Compliance*

Já faz um bom tempo que o *compliance* vem sendo valorizado como premissa de uma boa gestão. A necessidade de tomar decisões baseadas em regras, normas, diretrizes e políticas em geral é percebida no âmbito dos negócios públicos e privados. Desta feita, o *compliance* assume uma posição de importância e investimento, não mais sendo encarado como custo para organizações.

Compliance vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (BLOK, 2017, p.15).

Ainda segundo Blok (2017), o *compliance* deve sempre começar pela alta administração, difundindo assim o padrão de cultura que a empresa deseja seguir na busca pelo cumprimento e execução do que precisa ser feito.

As ordens e exemplos emanados pela liderança servem como referência para toda a estrutura organizacional. Caso o exemplo demonstrado não esteja de acordo com a visão e missão da entidade, todo o conjunto ficará prejudicado.

O grande desafio na implantação de um programa de *compliance* é estabelecer a cultura de que sua função vai além da fiscalização, do cumprimento das normas e regulamentos e da detecção dos desvios da conformidade. Essa ideia de mero cumprimento de normas é um conceito raso da função de *compliance*(...) (CANDELORO, 2016, p.253).

Assim, governança e *compliance* devem andar sempre juntos. O *compliance* é, em poucas palavras, fazer com que sejam cumpridas todas as exigências legais. E fazê-lo com base nas boas práticas de governança é agir com transparência, justiça e responsabilidade.

Governança e cultura são as bases de um Programa de Ética e *Compliance* efetivo. A governança geralmente se refere a uma estrutura de *Compliance* em toda a empresa, enquanto a cultura de *Compliance* é uma combinação de costumes e crenças sobre

Compliance na empresa. Incorporar a cultura, ou mudá-la, requer um enorme esforço. Por esse motivo é tão importante contar com o apoio da liderança (KPMG, 2017/2018, p.10).

As organizações olímpicas têm por objetivo melhorar os resultados esportivos. Contudo, é preciso acompanhar os avanços exigidos por um novo modelo de gestão, se desenvolvendo como uma entidade corporativa a exemplo de tantas outras no mercado. Agora, a busca pela excelência vai além das medalhas, havendo, portanto, a necessidade de um investimento em boas práticas de governança e *compliance*.

Desta maneira, conclui-se, de acordo com Ribeiro e Diniz (2015), que “*Compliance* é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa.”

Pensando muito próximo dos autores acima citados, Candeloro (2012) entende que “*compliance* é uma ferramenta de controle utilizada pelas instituições para nortear a condução da própria missão, visão e valores”. O autor fala ainda sobre a importância da Auditoria Interna e Externa e das políticas da empresa.

Em 2017, numa perspectiva mais moderna, tem-se a visão de Blok (2017) que conceitua *compliance* em “cumprir e fazer cumprir regulamentos e normas. Deve vir da liderança (*top-down*)”.

Adentrando numa esfera mais relacionada à licitude dos atos, Antonik (2016) traz uma definição de que “*compliance* pressupõe adesão e respeito a normas e regulamentos. É fundamental no combate à corrupção”.

1.2- História da CBPM

A Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno (CBPM) iniciou suas atividades em 2001 e desde então tem sede no Rio de Janeiro. É uma Organização Esportiva Olímpica filiada à União Internacional de Pentatlo Moderno (UIPM) e ao Comitê Olímpico do Brasil (COB).

É uma organização pequena, que tem incorporado ao seu time um contingente de 29 funcionários, somados a esse número os voluntários, presidente e vice-presidente, diretores e treinadores, bem como auxiliar de serviços gerais e assessoria de prestação de contas. A missão da Confederação de pentatlo é dirigir, apoiar e difundir a prática do Pentatlo Moderno e suas modalidades derivadas oficiais no Brasil de maneira continuada e técnica, visando formar pentatletas com nível de rendimento

competitivo para conquista de medalhas em competições internacionais. Para tanto, serão os maiores valores da instituição: paixão pelo Esporte, promover o crescimento coordenado, disciplina e persistência, ética e transparência e esporte limpo.

Atualmente, o desenvolvimento das atividades da CBPM depende exclusivamente do aporte financeiro oriundo da Lei Agnelo Piva, de Nº 10.264, de 16 de julho de 2001. A referida organização, cuja realidade é semelhante às demais confederações de pequeno porte, carece de um olhar cuidadoso e organizado para seguir transformando vidas pelo esporte. A CBPM não possui um histórico formal de *compliance*, porém está sempre em busca de seguir as normas, a legislação vigente e as regras da Federação Internacional e do Comitê Olímpico do Brasil.

Pode-se dizer que o pai do Pentatlo Moderno é o Barão Pierre de Coubertin, idealizador também dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, em 1896. O Pentatlo Moderno estreou em Olimpíadas no ano de 1912 em Estocolmo na Suécia, inicialmente praticado apenas pelo segmento masculino, passando a ter representatividade feminina na edição de 2000, em Sydney.

De sua origem até hoje, o Pentatlo Moderno vem se ajustando e se adaptando aos interesses do Comitê Olímpico Internacional (COI) e da mídia. É realizado em um formato mais enxuto que o dos primórdios, apesar de não ter havido mudança nas modalidades e sim no seu formato de competição.

O pentatleta precisa apresentar equilíbrio entre as provas de esgrima, natação, hipismo, tiro e corrida. O filósofo Aristóteles afirmou que “os desportistas mais perfeitos são os Pentatletas, pois no seu corpo a força e a velocidade combinam-se numa bela harmonia” (ARISTÓTELES, *s/d apud* FERRAZ, 2010, p.8).

O Pentatlo acontece em um único dia e o *start* é dado com a esgrima. Os pentatletas se enfrentam em combates de um toque ou um minuto. Posteriormente, os competidores nadam a prova de 200m e, na sequência, sorteiam os cavalos para o hipismo. Por fim, é dada a largada do *laser run* numa combinação de corrida com tiro ao alvo, realizando 4 voltas de 800m intercaladas com os disparos.

O Brasil acumula uma história de grandes resultados, como é o caso da medalha de bronze em Londres com a atleta que se subscreve neste trabalho, Yane Marques, também detentora de duas medalhas em mundiais e o bicampeonato em Jogos Pan-americanos. Atualmente, a nova geração do esporte no país tem se encarregado de dar continuidade a essa história de vitórias no cenário mundial.

Apesar de ter evoluído e crescido enquanto O.E.O., a CBPM mantém uma estrutura enxuta. Atualmente são 29 colaboradores remunerados ajudando o pentatlo moderno a se manter um esporte bem representado no Brasil e no mundo.

Acometida pelas mesmas limitações orçamentárias da maioria das Organizações pequenas, muitos dos funcionários acumulam funções, como é o caso do Vice-Presidente que também é o Diretor Técnico e do Diretor Financeiro que exerce ainda as obrigações conferidas ao Diretor Secretário.

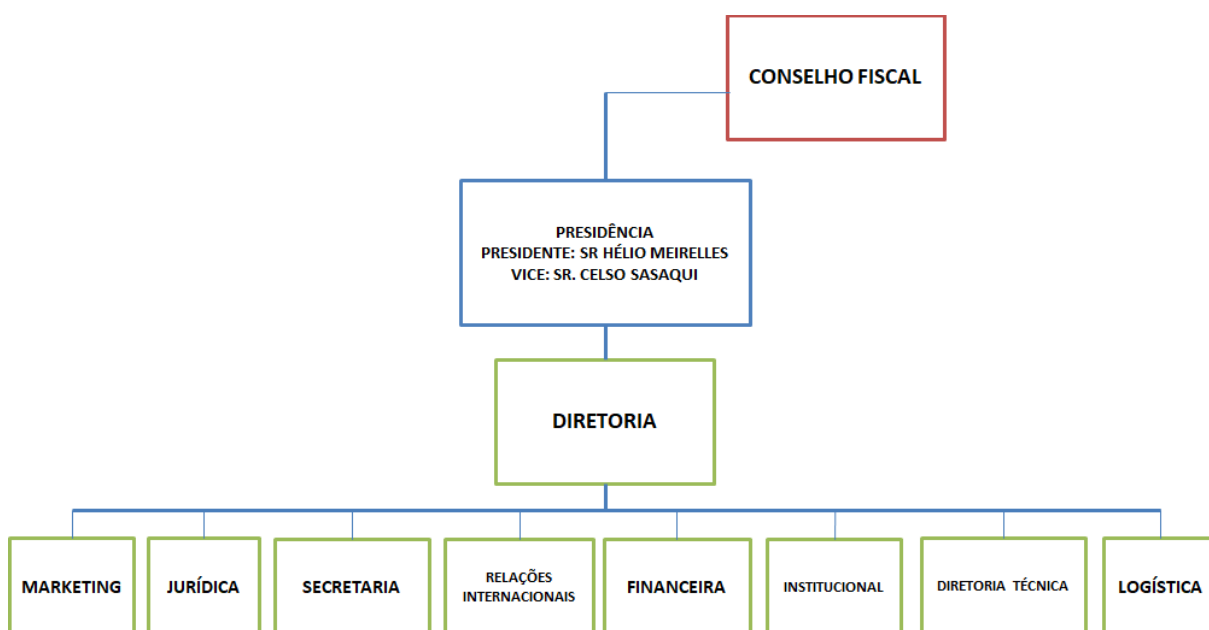


Figura 1: Organograma CBPM 2019

1.3- Estatuto e Boas Práticas

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

Existe um marco importante na história do esporte no Brasil, conhecidíssimo por todos que desfrutam da alegria de viver o segmento desportivo no país. Em finais do século XX, a Lei 9.615, conhecida como Lei Pelé, determina os repasses financeiros do Ministério da Cidadania, através da Secretaria Especial do Esporte aos Comitês Olímpico, Paralímpico e Brasileiro de Clubes.

O Estatuto da CBPM vem sofrendo atualizações e adaptações às novas diretrizes sugeridas pelo antigo Ministério do Esporte, hoje Ministério da Cidadania. Já foram quatro importantes ajustes que findaram em adequar estas solicitações após edição da portaria 224, de 18 de setembro de 2014, focado no aumento do controle financeiro e em fazer com que o processo de liberação de recursos públicos pudesse ser mais democrático e transparente.

Outro marco impactante foi a criação da Lei Agnelo Piva, sancionada em 2001, distribuindo parte da arrecadação bruta das loterias federais em operação no Brasil para algumas O.E.O.s. Conforme mencionado anteriormente, a CBPM foi criada também em 2001 e até então o Pentatlo Moderno pertencia à Confederação de Desportos Terrestres. A Lei Piva é a única fonte de recursos financeiros para manutenção e fomento do Pentatlo Moderno no país.

Para além dessa atualização, vale pontuar outras importantes como é o caso da implementação de uma comissão de atletas e o limite de dois mandatos para o cargo de presidência. Desta feita, houve considerável evolução no que tange aos princípios de boa governança e *compliance* de uma O.E.O.. A CBPM, no ano de 2018, atingiu a 8ª colocação no *ranking* geral do GET (Gestão, Ética e Transparência) com foco em Governança. Já em 2019, foi acrescentado um módulo Compliance, objetivando então fazer uma medição do índice de conformidade nas Organizações Esportivas Olímpicas.

Para ajudar a fazer esta medição, considerando o porte de cada Confederação, o Comitê Olímpico do Brasil – COB, desenvolveu a plataforma GET – Gestão, Ética e Transparência, que possui um questionário com perguntas específicas de cada área. Os itens de *compliance* são: integridade, Ética e Prevenção a Atos Lesivos, Políticas e Normas, Auditoria e Gestão de Riscos e Controles Internos.

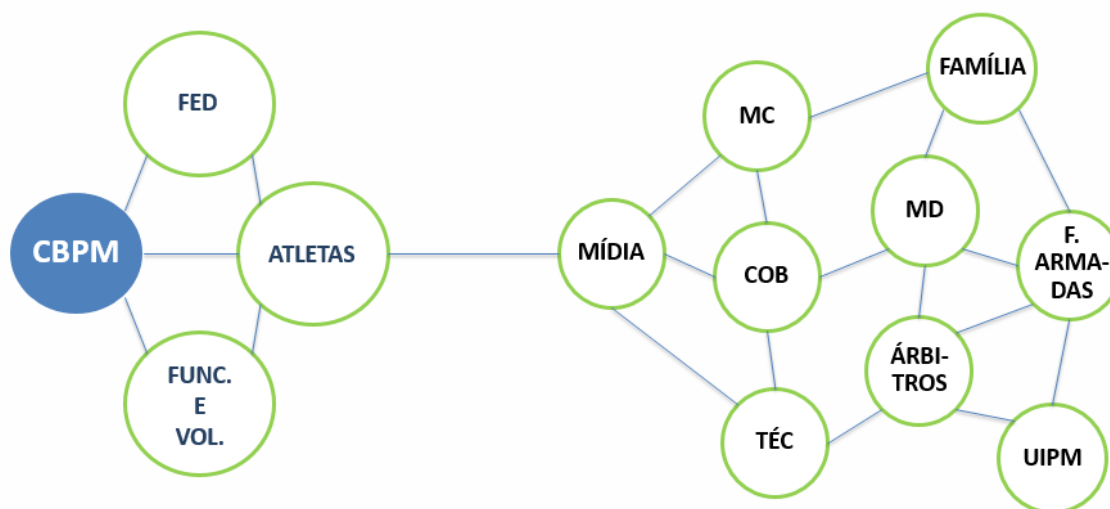
A CBPM alcançou nível geral zero de *Compliance*, uma vez que alguns itens do nível 1 de certos temas ainda não foram executados. Contudo, este trabalho focará no tema Ética e Prevenção a Atos Lesivos, uma vez que minimiza a vulnerabilidade de um assunto tão delicado. O objetivo será executar itens dos níveis 2 e 3, garantindo mais segurança a todos os *stakeholders* primários da organização.

Capítulo 2 / Os benefícios práticos de se ter um bom nível de *Compliance* na Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

Estar em conformidade com as leis, normas e regulamentos, habilitará a O.E.O. a receber aportes financeiros oriundos não só da Lei Piva, lei esta já apresentada anteriormente, mas como também de Convênios e possíveis patrocínios.

Entendendo que o atual modelo de governança valoriza a participação dos *stakeholders* como co-criadores das ações e decisões de uma instituição, o mapa apresentado a seguir ilustrará o ambiente o qual se encontra a estudada confederação. A figura 2 ilustra o que foi descrito acima.

Figura 02: *Stakeholders* da CBPM.



A esfera dos *stakeholders* primários é composta pelos atletas, federações estaduais e colaboradores. Para além destes e numa perspectiva secundária, destacam-se em funções extremamente importantes como a Secretaria Especial do Esporte do Ministério da Cidadania, o COB, as Forças Armadas, a UIPM, a mídia, os fornecedores, os familiares dos atletas, os técnicos, os árbitros, os fãs e outros.

Aos atletas é dada a primeira posição nesse *ranking* dos primários, por serem a razão de existir de uma Confederação. No entanto, todo corpo de colaboradores (funcionários e voluntários) é também condição *sine qua non* para a realização dos trabalhos burocráticos, técnicos e organização das competições inerentes à

instituição. Ainda nessa esfera dos *stakeholders* primários, temos as federações estaduais. Estas por sua vez tangem, principalmente, o aspecto legal para a existência oficial de uma confederação, seguindo as Leis do Brasil. Neste trabalho o foco será dado a esses três *stakeholders* primários.

Assim sendo, agora é de conhecimento de todos, o mapa daqueles que são os principais atores da Confederação de Pentatlo Moderno no país. Serão agora apresentados alguns coadjuvantes e também importantes pares que impulsionam as atividades de uma O.E.O., os *stakeholders* secundários.

Começando pelo COB, responsável por todo aporte financeiro que permite à CBPM continuar exercendo seu papel enquanto O.E.O., não menos importante, o Ministério da Cidadania, as Forças Armadas, os familiares dos atletas, os fornecedores e parceiros, os treinadores que assumem múltiplos papéis na rotina diária com os atletas, árbitros que atuam para que as competições aconteçam dentro do padrão de ordem e regras exigidos pelo regulamento da modalidade e outros muitos já citados na figura 02.

Ainda tratando destes poderosos agentes partícipes da Confederação estudada, vale a pena pontuar a importância dos mesmos nessa busca da Organização em andar conforme a legislação, que por sua vez, tem exigido a aplicabilidade do *compliance* como premissa de boa gestão.

Um dos segredos para uma gestão eficiente e satisfatória é envolver os *stakeholders* nas principais decisões da O.E.O.. Salvas as exceções, os atletas, colaboradores e federações estaduais, podem ser agentes consultivos em tudo que tange as orientações técnicas e organizacionais da CBPM. É extremamente importante dar as mãos a este grupo de *stakeholders* primários para haver a certeza da melhor decisão em comum acordo para qualquer que seja o assunto em pauta, assim como dos secundários, pois eles ocupam posição de destaque nesta Organização Esportiva pequena e carente de parceiros para que tudo aconteça a contento.

A CBPM criou em 2018 seu Código de Ética e, atualmente, encontram-se em fase de verificação novas regras que vão integrar o referido documento, recebendo o nome final de Código de Ética e Conduta. Assim, ele terá além dos princípios éticos, os padrões de conduta que orientarão o comportamento de seus atletas, colaboradores, federações bem como outros *stakeholders*. É necessário que o código seja fidedigno com o que realmente é vivenciado na entidade, caso contrário, perde

sua função e, conseqüentemente, diminuição do seu grau de confiabilidade junto aos *stakeholders*.

A melhoria dos procedimentos de controle interno beneficiará não somente a administração da Confederação, mas fará com que suas Federações se sintam mais seguras com a transparência decorrente desta otimização. Ainda fará com que os colaboradores tenham uma referência formalizada, minimizando as chances de risco na operação. Como Antonik (2016) diz, ao se monitorar com controle estatístico as falhas ou *feedback*, as ações negativas acabam ganhando valor prático e passam a ser maneiras de aquisição de inteligência emocional.

É necessário que seja feito um mapeamento de riscos existentes que possam afetar o desempenho da Entidade no alcance dos seus objetivos. Esta ação beneficiará todos seus *stakeholders*, uma vez que todo ocorrido na CBPM reflete principalmente nos primários. O ato de fazer cumprir as exigências legais traz, direta e indiretamente, benefícios para a organização que o faz, bem como para seus *stakeholders* primários e secundários. Considera-se ainda a possibilidade de evitar desvios antecipadamente.

Em linhas gerais, a implantação do *compliance* na CBPM trará como benefício para estes três *stakeholders* selecionados, o comportamento e o comprometimento dos que fazem a instituição, permitindo que as entregas e o relacionamento de todos os envolvidos com o pentatlo moderno sejam satisfatórios.

Capítulo 3 / Medindo o Grau de Maturidade do *Compliance* da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

O Comitê Olímpico do Brasil lançou em 2017 uma ferramenta que objetiva medir o nível de Gestão, Ética e Transparência (GET) das Organizações Esportivas Olímpicas (O.E.O.). O GET é uma plataforma que surge para auxiliar as Confederações e o COB por meio da mensuração das boas práticas de governança e assim passar a ser considerado como um selo de governança do esporte. No ano seguinte, somando-se ao GET, foi apresentado o módulo de *compliance*. A partir de então, as mesmas Organizações precisaram novamente ajustar suas diretrizes para se encaixar a este novo formato que servirá para avaliar o nível de conformidade das O.E.O.s.

Os dois mecanismos citados acima, como novidades investidas para acompanhar a modernidade exigida na gestão, carecem de muito envolvimento de todo corpo integrante das instituições no que tange a aplicabilidade que deve ser fidedigna e responsável. Para tanto, explicaremos detalhadamente do que se tratam as duas ferramentas.

O GET, no módulo de *compliance*, se aplica a partir de respostas a um questionário com 66 perguntas que, de acordo com suas respostas, tem seu resultado apresentado por níveis de 01 a 05, sendo dada a nota máxima àqueles em total conformidade de acordo com as respostas embasadas em evidências anexadas na plataforma disponibilizada.

Além da classificação por níveis a partir do questionário acima citado, o COB classifica todas as O.E.O.s de acordo com seu tamanho. A partir de tal classificação apresentam-se os níveis exigidos. A Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, organização estudada neste trabalho, se enquadra no Hall das pequenas Confederações e por isto tem como objetivo, alcançar o nível 2 geral. Desta forma, a ela é dada a facultatividade de responder questões do nível 3, e assim acontecendo, será bonificada.

O GET - *Compliance* se junta às exigências das boas práticas de governança, resultando em uma boa gestão geral da organização.

Voltando para a especificidade da O.E.O. analisada neste estudo, cabe mencionar que foi criado um grupo de trabalho com direcionamento prioritário às respostas do questionário analisado acima - GET - *compliance*. Esse grupo de

trabalho foi composto por colaboradores e diretores da CBPM, empenhados em descobrir o nível de conformidade da Entidade.

Assim, reunidos na Sede, foi possível analisar as perguntas e buscar as respostas na documentação arquivada na Confederação. Algumas dúvidas foram sanadas diretamente em conversas com os membros da Diretoria. Não houve barreiras ou dificuldade no acesso às informações.

O questionário de *compliance* está dividido nas seguintes seções (5):

1. Integridade
2. Ética e Prevenção a Atos Lesivos
3. Políticas e Normas
4. Auditoria
5. Gestão de Riscos e Controles internos

Tomando como referência a sequência acima apresentada e as respostas dadas pela CBPM, segue o diagnóstico encontrado para o GET- *compliance*.

Tabela 1: Resultados do GET- *Compliance* para a CBPM, 2018

Tema	Nota (Nível)
Integridade	0
Ética e Prevenção a Atos Lesivos	1
Políticas e Normas	0
Auditoria	1
Gestão de Riscos e Controles Internos	0

Nível Geral de Maturidade de *compliance*: 0

Desta maneira, pode-se observar que a CBPM atingiu nível 1 em dois dos cinco temas: Ética e Prevenção a Atos Lesivos e Auditoria. Porém, como nos outros itens não conseguiu alcançar totalmente o nível 1, é atribuído a nota 0. Caso haja pelo menos um tema com nota 0, o nível de maturidade em *compliance* da organização é considerado 0.

No caso do item Integridade, o questionário apresenta apenas uma pergunta no nível 1 e é sobre a existência de mecanismos para que seus integrantes conheçam as normas externas e internas a que estão submetidos. Como a Confederação é muito pequena, as informações, até então, eram passadas no boca-a-boca, por mensagens e às vezes por e-mail. Porém, ao observar esta exigência, foi possível perceber que algumas formalidades são necessárias para garantir o fluxo de informações e a continuidade da informação ao longo dos anos ou em razão de alteração no quadro de colaboradores e/ou dirigentes.

Ao tratar-se de Ética e Prevenção a Atos Lesivos, tema foco deste Trabalho, a CBPM já alcançou o nível 1. Assim, o objetivo será atingir o nível 2 e conseguir executar grande parte do nível 3. Para tal, será necessário revisar o Código de Ética e Conduta periodicamente, incluindo orientações sobre conflitos de interesses, segurança das informações, combate à corrupção e fraude, aplicação de canal de denúncias com proteção ao denunciante, além de preparar o Termo de Adesão e Compromisso referente a este Código e ter todos os colaboradores lendo e firmando o termo. Além disso, deverá ser formalizada uma Política Anticorrupção, orientando seus empregados quanto à criticidade dos riscos envolvidos em práticas de atos lesivos de acordo com a legislação brasileira.

Quanto ao tema Políticas e Normas, a CBPM apresentou nota 0 uma vez que não existe ainda a prática de elaboração e atualização de normativos internos. Já em Auditoria, foi alcançada a nota 1 uma vez que atende aos dois itens do tema, os quais têm por objetivo confirmar a realização de auditoria externa anual e existência de área ou pessoa responsável pelo acompanhamento do trabalho da auditoria externa dentro da CBPM.

Por último temos a Gestão de Riscos e Controles Internos. A Confederação não possui formalizados os principais riscos organizacionais assim como áreas para desenvolvimento de controles internos dos processos executados.

Muito itens de conformidade, até então, eram realizados, porém não formalizados. A partir de conhecimento da real necessidade de se ter documentado os passos dados dentro da Entidade, será possível fazer com que se produzam esses documentos e seja criada uma rotina de manutenção e arquivamento destes novos documentos.

Ao preencher o questionário, observou-se que a CBPM necessita aprimorar seus procedimentos para criação de normas, códigos e outros normativos necessários

para garantir a conformidade real da Organização. Somente ao ler e analisar todas as 66 perguntas é que foi entendido o volume de trabalho que precisa ser feito.

Uma gestão com boas práticas de governança e em conformidade com leis, normas e procedimentos, seguramente, consolidará uma organização mais sólida e confiável. Deve-se lembrar de que a transparência precisa acompanhar o processo, uma vez que sem ela, todo o trabalho executado não poderá ser percebido por todos os *stakeholders*. A necessidade de fazer com que as O.E.O.s sejam vistas como entidades sérias e profissionais é urgente, e é um movimento que vem crescendo globalmente e pode ser observado diretamente no relacionamento entre Confederação Nacional e Federação Internacional.

Assim sendo, os benefícios para a Organização Esportiva Olímpica que conseguir acompanhar o proposto pelo GET - compliance são notórios e refletirão diretamente nos principais colaboradores e atletas. É possível pontuar alguns dos valores agregados aos que se enquadram às exigências lançadas como desafios pelo COB através de uma gestão ética e transparente. Portanto, serão discriminados três benefícios atingíveis em curto prazo no tocante à atualização na maneira de conduzir uma entidade gestora do esporte como a CBPM:

- Atualizar periodicamente o Código de Ética e Conduta, com objetivo de perceber maior motivação dos funcionários e atletas, haja vista a percepção do grande interesse da Confederação para estar em conformidade de acordo com as exigências supracitadas;
- Promover a assinatura do Termo de Adesão e Compromisso de Ética e Conduta. O referido termo traz para alguns *stakeholders* uma divisão da responsabilidade e compromisso, diminuindo o peso da responsabilidade que outrora era apenas da Confederação;
- Criar a Política Anticorrupção da Entidade, afastando a possibilidade de atitude ilícita por parte dos que fazem a Organização esportiva.

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

Para a realização do Projeto Prático, foram selecionados no GET quatro itens do tema Ética e Prevenção a Atos Lesivos para serem desenvolvidos, apresentados abaixo conforme numeração na plataforma GET. Destaca-se que o cuidado dado aos referidos itens poderá impulsionar a CBPM numa perspectiva de concretização e afirmação de uma Organização Esportiva Olímpica que se preocupa com a conformidade de suas ações. São eles:

Nível 2

2.2 Todos os Colaboradores assinaram o Termo de Adesão e Compromisso referente ao Código de Ética e Conduta, ou documento similar?

2.3 O Código de Ética e Conduta é revisado, periodicamente, promovendo mudanças compatíveis com a evolução da entidade e/ou do ambiente?

Nível 3

3.2 O Código de Ética e Conduta da empresa contém orientações sobre conflito de interesses, segurança das informações, combate a atos lesivos (corrupção e fraude), aplicação de canal de denúncias incluindo proteção ao denunciante?

3.3 A entidade possui Política Anticorrupção formalizada, orientando seus empregados quanto à criticidade dos riscos envolvidos em práticas de atos lesivos, conforme a legislação brasileira?

Sobre os temas escolhidos, serão apresentados alguns conceitos sobre as palavras-chave dos itens selecionados – Ética, Atos Lesivos, Código de Ética e Conduta e Política Anticorrupção.

Para Silva (2010), ética é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja

relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”. Silva, Fernanda Cintra Lauriano. **Ética: conduta ideal e conduta real**. 27/MAI/2010. Disponível em <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/5754/Etica-conduta-ideal-e-conduta-real>>. Acesso em 01 de maio de 2019.

O termo ética deriva do grego ethos, que pode apresentar duas grafias – êthos – evocando o lugar onde se guardavam os animais, tendo evoluído para "o lugar onde brotam os actos, isto é, a interioridade dos homens" (Renaud, 1994, p. 10), tendo, mais tarde passado a significar, com Heidegger, a habitação do ser, e – éthos – que significa comportamento, costumes, hábito, carácter, modo de ser de uma pessoa” (Pedro, Ana Paula. **Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum**. DEZ/2014.

Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-512X2014000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 23 de abril de 2019.

Atos Lesivos:

Lesivo: “adjetivo que causa ou ocasiona lesão; em que há ferimento físico; que provoca dano moral: comportamentos lesivos ao ambiente. Que pode prejudicar ou danificar (algo ou alguém).” Disponível em <https://www.dicio.com.br/lesivo/>. Acesso em 23 de abril de 2019.

Código de Ética e Conduta:

O código de conduta é a expressão dos princípios éticos e valores da organização, devendo comunicar com clareza diretrizes e orientar a atuação de todos, principalmente em relação a processos críticos de negócios. Representa a formalização das expectativas a respeito do comportamento e da conduta dos sócios, administradores, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas. Disponível em

http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf.

Acesso em 23 de abril de 2019.

Política Anticorrupção:

Ao buscar uma origem etimológica, a palavra corrupção deriva do verbo latino rumpere, que significa romper, quebrar. É o que se rompe na sua organização; estava associado e se solta. Seria o rompimento de uma regra, uma lei, um código moral ou social” com a intenção de favorecimento, que pode ser pessoal ou para terceiros. (ANDRADE, Thiago Xavier de. **As possíveis causas da corrupção brasileira**. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13754. Acesso em 23 de abril de 2019.

A política anticorrupção, trazida à tona neste estudo de caso e veemente observada pelos poderes públicos, foi criada para carimbar a Organização Esportiva olímpica como legal e lícita. Segue, portanto, uma explicação a cerca do tema que vem sendo cobrado rigorosamente pelo Comitê Olímpico do Brasil para o cumprimento por parte das Organizações que comandam os mais diversos esportes no Brasil:

Política Anticorrupção tem por objetivo afirmar que a Entidade não é conivente com atos de corrupção e definir regras e diretrizes pautadas na Lei 12.846/13 (Lei Anticorrupção) e demais legislações aplicáveis, para conduzir todos os negócios com ética, transparência, independência, integridade e regularidade visando assegurar a credibilidade e a imagem de nossas empresas.

Disponível em <https://www.alubar.net.br/img/site/arquivo/port.pdf>. Acesso em 23 de abril de 2019.

O Programa GET é um desafio para as O.E.O.s e a Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno tem direcionado e investido sua energia na intenção de atingir a

nota 2, cumprindo com a maior parte dos itens de nível 3 no *rating* de *Compliance* em Ética e Prevenção a Atos Lesivos. Vale mencionar a importância deste item, haja vista a efetiva contribuição que pode ser dada ao futuro desta Organização esportiva.

A CBPM acredita na possibilidade de corrigir pequenas arestas para a confirmação definitiva e conclusão das ações propostas, de tal maneira que será apresentada a seguir uma sequência de ações dirigidas para as melhorias necessárias.

Plano de Ação

Nível 2

Item 2.2: Todos os Colaboradores assinaram o Termo de Adesão e Compromisso referente ao Código de Ética e Conduta, ou documento similar?

Ação: Preparar o Termo que será anexado ao Código de Ética e Conduta. O documento deverá ser elaborado com base no conteúdo do Código, sendo abrangente o suficiente para englobar os diversos tipos de assédio e outras situações que possam ocorrer, contribuindo para salvaguardar o comportamento ético dos principais *stakeholders* da CBPM.

Item 2.3: O Código de Ética e Conduta é revisado, periodicamente, promovendo mudanças compatíveis com a evolução da entidade e/ou do ambiente?

Ação: Revisar anualmente o Código de Ética e Conduta realizando reuniões englobando a Diretoria e colaboradores da CBPM, preparando minuta a ser aprovada em Assembleia Geral Extraordinária. Desta maneira, será possível contar com a participação de todos os *stakeholders* primários.

Nível 3

Item 3.2: O Código de Ética e Conduta da empresa contém orientações sobre conflito de interesses, segurança das informações, combate a atos lesivos (corrupção e fraude), aplicação de canal de denúncias incluindo proteção ao denunciante?

Ação: Com a revisão anual, será possível fazer com que as orientações que faltam sejam incluídas e mantidas sempre atualizadas. A cada ano novas exigências surgem com objetivo de fazer com que as instituições estejam em conformidade com as demandas do Esporte Mundial. Recentemente, a Federação Internacional de Pentatlo Moderno liberou as Diretrizes anticorrupção e contra apostas, manipulação de resultados e informação confidencial.

Item 3.3: A entidade possui Política Anticorrupção formalizada, orientando seus empregados quanto à criticidade dos riscos envolvidos em práticas de atos lesivos, conforme a legislação brasileira?

Ação: Elaboração da Minuta desta Política, que tem por objetivo orientar todos os colaboradores e stakeholders a cumprir suas obrigações respeitando regulamentos, normas e quaisquer outros documentos que tenham como função nortear ações buscando o combate à corrupção, o cumprimento do Código de Ética e Conduta da CBPM e as boas práticas de Governança em geral. Assim, toda pessoa, física ou jurídica, que tenha relacionamento com a CBPM, deverá seguir esta política.

Desta maneira, as principais ações para atender ao item de Ética e Prevenção a Atos Lesivos serão feitas em médio prazo, possibilitando que um tema de relevância extrema seja tratado com a devida importância.

A seguir será apresentada a Matriz 5W2H a fim de registrar de forma organizada as ações a serem tomadas, assim como por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar para a CBPM.

Quadro 1: Plano de ação - Termo de Adesão e Compromisso:

Todos os colaboradores assinaram o Termo de Adesão e Compromisso referente ao Código de Ética e Conduta?						
What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How Much?
Listar diversos tipos de assédio	Resguardar <i>stakeholders</i>	Sede CBPM	mai/19	Gerente e Diretor Secretário	Reunião	R\$132,00
Redação da Minuta do Termo de Adesão	Resguardar <i>stakeholders</i>	Sede CBPM	mai/19	Gerente e Diretor Secretário	Reunião	R\$198,00
Coleta de Assinaturas	Aprovação Final	Sede CBPM	mai/19	Diretor Secretário e Presidente	Reunião	R\$0,00

Fonte: as autoras.

O Código de Ética e Conduta é revisado, periodicamente, promovendo mudanças compatíveis com a evolução da Entidade?						
What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How Much?
Revisão do Código	Resguardar <i>stakeholders</i>	Sede CBPM	jul/19	Gerente e Diretores	Reunião	R\$495,00
Enviar para membros da Assembleia Geral por e-mail	Análise documento	Sede CBPM	ago/19	Gerente	Reunião	R\$33,00
Aprovar em Assembleia Geral Extraordinária	Aprovação Minuta	Hotel AGE	dez/19	Membros Assembleia Geral	AGE	R\$ 10.000,00

Fonte: as autoras.

O Código de Ética e Conduta da empresa contém orientações sobre conflito de interesses, segurança das informações, combate a atos lesivos (corrupção e fraude), aplicação de canal de denúncias incluindo proteção ao denunciante?						
What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How Much?
Atualização das orientações	Atender exigências	Sede CBPM	mai/19	Gerente e Diretores	Reunião	R\$66,00
Publicação do novo documento	Resguardar <i>stakeholders</i>	Sede CBPM	jun/19	Assessoria de Imprensa	Site	R\$50,00

Fonte: as autoras.

A entidade possui Política Anticorrupção formalizada, orientando seus empregados quanto à criticidade dos riscos envolvidos em práticas de atos lesivos, conforme a legislação brasileira?						
What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How Much?
Elaborar minuta	Orientar colaboradores	Sede CBPM	jun/19	Gerente e Diretores	Reunião	R\$495,00
Aprovação da minuta	Resguardar <i>stakeholders</i>	Sede CBPM	jul/19	Diretoria	Reunião	R\$0,00
Publicação do novo documento	Resguardar <i>stakeholders</i>	Sede CBPM	jul/19	Assessoria de Imprensa	Site	R\$50,00

Fonte: as autoras.

Após detalhar o projeto prático de implantação de *Compliance* da CBPM, cabe ressaltar que o sucesso da implantação dependerá não somente da eficácia da equipe coordenadora, mas, sobretudo do comprometimento da alta gerência e do engajamento de todos os colaboradores.

Conclusão

Após todo exposto, fica clara a importância da aplicabilidade dos princípios do *compliance* em qualquer Organização Esportiva Olímpica, independentemente do tamanho e número de funcionários, atletas, colaboradores e *stakeholders* a ela vinculados.

Descobrimos que além das boas práticas de governança, faz-se necessário o cumprimento dos regulamentos para assim a Organização Esportiva Olímpica estar realmente em conformidade e de acordo com as exigências dos seus órgãos reguladores, sejam eles na esfera regional, nacional ou mundial.

Foi importante identificar que a Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno tem dirigido grande esforço no sentido de se adequar e responder aos padrões de gestão ética e transparente.

Perceber que o desporto no Brasil está seguindo um caminho profissional de fazer gestão, de trabalhar com ética e transparência, é de fato continuar acreditando que está sendo dado o cuidado necessário ao esporte, ao atleta, às famílias de atletas, aos árbitros, dirigentes, técnicos e todos os demais envolvidos nesse universo, acreditando cada vez mais que uma vida vivida para os treinos e competições é uma escolha atrelada a bons valores e princípios inerentes ao esporte.

O esporte que por si educa, é o mesmo que leva o atleta ao pódio, materializando seu esforço em medalha, e que transmite alegria aos que assistem. Assim, percebendo tal efeito social positivo, fazer gestão esportiva dentro do que tem sido exposto aqui como exemplo, é potencializar os efeitos positivos numa sociedade que carece de investimento em cidadania.

Temos certeza de que com a melhoria das práticas de *compliance*, a Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, assim como as outras Organizações Esportivas Olímpicas que estão na busca deste mesmo objetivo, terão mais forças e capacidade para buscar suas metas e demonstrar seu valor e capacidade gerencial.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Thiago Xavier de. **As possíveis causas da corrupção brasileira.**

Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13754. Acesso em 23 de abril de 2019.

ANTONIK, Luis Roberto, **Compliance, Ética, Responsabilidade social e empresarial: Uma visão prática**, 1ª edição, Rio de Janeiro, Alta Books, 2016.

BLOK, Marcella, **Compliance e Governança Corporativa**, 1ª Edição, Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 2017.

CANDELORO, Ana Paula et al, **Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**, 1ª edição, São Paulo, Trevisan, 2012.

FERRAZ, Sérgio Daniel Pires. **Pentatlo Moderno Na Escola – Uma Aplicação.** Trabalho de investigação com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário. Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário. Universidade da Beira Interior. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Departamento de Ciências do Desporto. Covilhã e UBI, Junho de 2010. Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2316/1/TeseS%C3%A9rgioFerraz.pdf>. Acesso em 01 de maio de 2019.

IBGC, **Compliance à Luz da Governança.** Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf. Acesso em 23 de abril de 2019.

KPMG, **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**, 3ª Edição, São Paulo, 2018.

PEDRO, Ana Paula. **Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum.** Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=scarttext&pid=S0100512X2014000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 de abril de 2019.

PESTANA, Marcio, **Lei Anticorrupção: Exame sistematizado da Lei n.12.846/2013**, 1ª, Barueri, 2016.

RIBEIRO, Marcia; DINIZ, Patricia, **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**, Revista Ano 52, nº 205, jan. /mar. 2015

SILVA, Fernanda Cintra Lauriano. **Ética: conduta ideal e conduta real**. 27/MAI/2010. Disponível em <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/5754/Etica-conduta-ideal-e-conduta-real>>. Acesso em 01 de maio de 2019.