

## Título 1.2 Gestão do Risco

### 1. Definição

A gestão de riscos é um processo sistemático para identificar, avaliar e mitigar os riscos que podem ameaçar os objetivos ou a estabilidade de uma organização. A gestão eficaz dos riscos envolve procedimentos coordenados em todas as atividades organizacionais para garantir que os riscos potenciais são geridos de forma proativa.

O Modelo de Três Linhas para a Gestão de Riscos do COI fornece uma estrutura estruturada para a gestão de riscos e governação dentro da organização. A Primeira Linha é constituída pelas funções operacionais que gerem e reportam riscos no âmbito das suas atividades diárias. Estas funções estão incorporadas nas operações de rotina da organização, garantindo que os riscos são identificados, avaliados e tratados atempadamente. A Segunda Linha compreende funções de gestão que supervisionam e apoiam os controlos implementados pela primeira linha. Isto inclui a Unidade de Compliance, Risco e Controlo Interno, que desempenha um papel crucial no reforço da estratégia de compliance e na obtenção de padrões de governação mais elevados. Esta unidade também realiza análises iniciais de conformidade quando são detetadas potenciais violações éticas pelo Gabinete de Ética e Compliance. A Terceira Linha envolve funções independentes, como a Auditoria Interna, que fornecem uma garantia objetiva sobre a eficácia com que a organização avalia e gere os seus riscos. Estas funções independentes reportam diretamente aos órgãos sociais da organização e a sua autonomia é essencial para garantir uma supervisão imparcial.

É vital uma política de gestão de riscos clara e abrangente, tal como sublinham os Princípios Básicos Universais de governação e a Parceria Internacional Contra a Corrupção no Desporto. Esta política deve abranger a identificação de riscos potenciais, incluindo os relacionados com corrupção, dopagem, manipulação da concorrência, financeiros, políticos, jurídicos, reputacionais, ambientais, direitos humanos, segurança, factores operacionais e protecção de dados. Uma vez identificados os riscos, estes devem ser avaliados e categorizados com base no seu impacto e probabilidade, seguindo-se a implementação de estratégias de mitigação adequadas. A monitorização contínua destes riscos e a eficácia das medidas de mitigação são essenciais para garantir uma protecção contínua contra as ameaças.

Para além dos riscos internos, as organizações devem também avaliar os riscos associados a terceiros, tais como clientes, prestadores de serviços, fornecedores e parceiros, que podem afetar a reputação ou a situação jurídica da organização. Além disso, as avaliações de risco devem estender-se ao pessoal e aos voluntários, abrangendo áreas como perigos físicos, conflitos de interesses, salvaguarda, protecção de dados e conformidade com o RGPD, inclusão e igualdade, e seguros. Estas avaliações devem ser conduzidas por indivíduos qualificados para garantir a precisão e a abrangência.

### 2. Cenário ideal

Um plano formal de gestão de riscos está em vigor na organização para identificar possíveis problemas antes que estes ocorram. Este plano abrange todos os aspetos da organização e das suas atividades e estabelece procedimentos contínuos e fatores mitigadores para lidar com os riscos potenciais. Foi nomeado um gestor de risco ou comité de gestão de risco para supervisionar a execução do plano de

gestão de risco. Os riscos são avaliados regularmente e categorizados de forma a priorizar as ações para mitigar os riscos. Além disso, todo o processo de gestão de riscos é revisto regularmente, com base em quaisquer lições aprendidas, feedback, relatórios ou investigações realizadas sobre questões de integridade desportiva. Um aspeto deste processo é verificar a conformidade das regras e regulamentos da organização com as normas relevantes (por exemplo, internacionais ou nacionais). O plano de gestão de riscos está ligado aos planos de gestão de crises e de comunicação de crises, caso o plano de gestão de riscos não consiga mitigar ou eliminar o risco.

### 3. Riscos

- Incapacidade de lidar com eventos inesperados (por exemplo, perda de patrocinadores, problemas de integridade, crise global relativa à saúde ou à energia, etc.)
- Gestão reativa em vez de proativa
- Incapacidade de identificar problemas numa fase inicial
- Desconhecimento de possíveis falhas operacionais dentro da organização
- Incapacidade de agir de forma responsável e atempada quando ocorrem eventos inesperados ou estão prestes a ocorrer
- Instabilidade financeira ou mesmo falência
- Coloca em risco a sustentabilidade da organização

### 4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
<b>Estratégia de gestão de risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e análise de riscos potenciais regularmente.</li> <li>• Registo formal de riscos considerado sistematicamente pelo órgão de governo</li> <li>• Metodologia e critérios claros para priorizar os riscos e ações para mitigar esses riscos</li> <li>• Avaliação de todos os aspetos da organização, das suas atividades e do ambiente em que a sua organização está a trabalhar</li> <li>• Política e procedimentos definidos sobre como gerir, mitigar e eliminar os riscos</li> <li>• Nomeação de uma pessoa responsável (por exemplo, gestor de risco) ou órgão (por exemplo, comité de gestão de risco) e definição clara das funções e responsabilidades na avaliação e gestão dos riscos</li> <li>• Apresentação ao órgão de gestão pelo menos anualmente.</li> <li>• Conformidade com todas as normas relevantes para mitigar os riscos</li> <li>• Plano de comunicação de crise</li> <li>• Envolvimento/apoio das partes interessadas: intercâmbio de boas práticas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração de riscos de terceiros (i.e., prestadores de serviços, fornecedores, parceiros comerciais que trabalham com a organização).</li> </ul>
<p><b>Gestor de risco ou comité de gestão de risco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor ou os membros do Comité devem possuir as competências e as capacidades adequadas no que diz respeito à gestão do risco</li> <li>• Estratégia clara de gestão de riscos, incluindo avaliação e análise regulares dos riscos e procedimentos claros a aplicar para mitigar ou eliminar os potenciais riscos</li> <li>• Consulta obrigatória do gestor de risco ou da comissão de gestão de risco em caso de decisões estratégicas e financeiras importantes</li> <li>• Revisão regular da estratégia de gestão de riscos e do processo global de gestão de riscos</li> <li>• Revisão regular das partes interessadas que podem ser um risco ou um apoio para mitigar os riscos</li> </ul>

## 5. Exemplos de boas práticas

### Exemplo “Estratégia de gestão de risco”

**Organização:** Comité Olímpico Internacional (COI)

**Descrição:** O Comité Olímpico Internacional (COI) incluiu a gestão de riscos como parte dos seus “Princípios Básicos Universais de Boa Governação do Movimento Olímpico e Desportivo”. O Princípio 4 “Governação financeira” tem uma secção específica sobre controlo interno e gestão de riscos (4.3) que refere que “deve ser estabelecida uma política de gestão de riscos clara e apropriada”, incluindo os seguintes aspetos:

- Identificação de potenciais riscos para as organizações desportivas
- um processo de avaliação de riscos, incluindo também terceiros, como clientes, prestadores de serviços, fornecedores, parceiros comerciais, intermediários, subcontratados, etc.
- fatores atenuantes
- monitorização de risco

Em termos de procedimentos internos de gestão de risco, o COI opera o seu Modelo de Governação de Risco e Garantia que segue o “Modelo das Três Linhas”. A Primeira Linha são as funções operacionais que possuem e gerem riscos. Estas estão incorporadas nas atividades diárias do COI. Os departamentos do COI garantem que os riscos são identificados, reportados, avaliados e respondidos atempadamente. A Segunda Linha são as funções de gestão que ajudam a construir e/ou monitorizar a Primeira Linha de controlos. Este serve como uma função de supervisão dentro da administração do COI, garantindo que os controlos, estruturas, políticas e procedimentos são estabelecidos, alinhados com os objectivos do COI e implementados em toda a administração. A Terceira Linha é constituída pelas funções independentes que fornecem garantias aos órgãos sociais da organização e ao Diretor-Geral sobre a eficácia com que a organização avalia e gere os seus riscos, incluindo a forma como a Primeira e a Segunda Linhas operam. A Terceira Linha está sob a autoridade do Presidente do COI, da Comissão de Ética e do Comité de Auditoria, e inclui o Gabinete de Ética e Conformidade e funções de auditoria. A Auditoria Externa é também um elemento da estrutura de governação.

**Mais informações:**

[COI-Annual-Report-2022.pdf \(olympics.com\)](#)

[Bonne-Gouvernance-PT.pdf \(olympics.com\)](#)

**Exemplo “Estratégia de Gestão de Risco”**

**Organização:** Comissão Desportiva Australiana (órgão público)

**Descrição:** Dentro dos seus Princípios de Governação Desportiva, a Comissão Desportiva Australiana, dedicou o Princípio 7 “A Defesa” a um sistema que protege a organização. O objetivo é proteger proactivamente a organização contra danos. Os principais elementos da estrutura de risco são:

- Declaração de apetite ao risco – quanto risco a organização está disposta a aceitar
- Política de gestão de riscos – avaliação, tratamento, monitorização e reporte
- Registo de riscos – documentando o nível de ameaça dos riscos atuais que a organização enfrenta e o que está a ser feito para mitigar ou tratar a probabilidade e/ou consequência desses riscos

Estão disponíveis uma série de modelos de documentos e ferramentas para serem utilizados pelas organizações desportivas a todos os níveis para formar um Quadro de Gestão de Risco.

**Mais informações:**

[Princípios de Governação Desportiva | Comissão Desportiva Australiana \(sportaus.gov.au\)](#)

[Princípio 7: A defesa | Comissão Desportiva Australiana \(sportaus.gov.au\)](#)

[Risk-Management-Process-Implementation-Guide-Base-Level-Maturity.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](#)

**Exemplo “Comité de gestão de riscos”**

**Organização:** Federação Olímpica da Irlanda

**Descrição:** A Boa Governação representa um dos cinco pilares estratégicos da Federação Olímpica da Irlanda. Desde a nomeação do novo Comité Executivo para o ciclo Olímpico de Tóquio, foram feitos progressos significativos na melhoria das práticas de governação. Isto inclui a elaboração e implementação de 23 documentos políticos e alterações constitucionais destinadas a instituir reformas importantes. Mudanças notáveis envolvem a introdução de limites de mandato, uma estrutura revista para o Comité Executivo, o estabelecimento de comités permanentes para oferecer supervisão e direção, e a recente implementação de uma política que assegura um equilíbrio de género mínimo de 40% no Comité Executivo. A este respeito, a Federação Olímpica da Irlanda tem um Comité dedicado de “Auditoria e Risco”, cujos membros são nomeados no website.

**Mais informações:** [Governação - Equipa da Irlanda \(olympics.ie\)](#)

**Exemplo “Kit de ferramentas de gestão de risco”**

**Organização:** Sport New Zealand (organismo público)

**Descrição:** O sector público da Nova Zelândia desenvolveu um conjunto de ferramentas de gestão de risco para organizações activas no domínio do desporto e da recreação. O kit de ferramentas inclui um Guia do

kit de ferramentas, uma calculadora de risco e modelos de risco (como um “modelo de ambiente operacional”).

O sistema de gestão de riscos considerado pela Sport New Zealand está descrito em cinco etapas distintas: desenvolver uma política de gestão de riscos, estabelecer o ambiente operacional, avaliar os riscos, tratar os riscos e monitorizar/rever os riscos. Para algumas das diversas etapas, estão também disponíveis modelos (por exemplo, modelo de política de gestão de risco).

Os documentos colocam a ênfase no envolvimento do Conselho e dos Diretores Executivos, considerando a sua responsabilidade pelo desempenho da organização. Outra opção listada no kit de ferramentas é criar um comité de risco específico com autoridade delegada no conselho que possa conduzir o processo de gestão de riscos. Além de conduzir a avaliação de riscos e monitorizar os riscos, o comité pode também ser responsável por tomar medidas sobre os riscos que a organização considere inaceitáveis.

#### **Mais informações:**

[Kit de ferramentas de gestão de risco | Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz/media/4592/guidelines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf)

<https://sportnz.org.nz/media/4592/guidelines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf>

<https://sportnz.org.nz/media/2008/risk-management-toolkit-guide.pdf>

#### **Exemplo “Gestor de Risco” e “Processo de gestão de risco”**

**Organização:** Federação Canadense de Basquetebol – Basquetebol Canadense

**Descrição:** O Presidente e o CEO são designados “Gerentes de Risco” do Canada Basketball, responsáveis pela implementação, manutenção e comunicação da sua política aplicável a todas as atividades realizadas em nome da organização.

Embora descrita como uma “declaração orientadora”, a política de gestão de riscos visa manter um foco alargado nos riscos que a organização pode enfrentar, melhorando a cultura de gestão de riscos com o basquetebol canadiano. Consequentemente, cobre os riscos operacionais e de programa, os riscos de conformidade, os riscos de comunicação, os riscos externos, os riscos de governação, os riscos financeiros e a saúde e segurança dos atletas.

Além da nomeação de um responsável, o documento explica também as quatro estratégias gerais para lidar com estes riscos (reter, reduzir, transferir ou evitar) e as diversas medidas de controlo de riscos.

Para garantir que a gestão de riscos é parte integrante do funcionamento da organização, a gestão de riscos foi também adicionada como um ponto permanente na agenda de todas as reuniões regulares do Conselho.

**Mais informações:** [63da7ff905dc0a7bdee89a8b\\_PT - Política de gestão de risco.pdf \(website-files.com\)](https://www.files.ethz.ch/isn/178446/63da7ff905dc0a7bdee89a8b_PT_-_Pol%C3%ADtica_de_gest%C3%A3o_de_risco.pdf)

## 6. Passos para o próximo nível

Para o nível 2 ★★ "Emergente"	Para o nível 3 ★★★ "Em desenvolvimento"	Para o nível 4 ★★★★ "Estabelecido"	Para o nível 5 ★★★★★ "Integrado"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifique e priorize os principais riscos nas atividades diárias da organização, concentrando-se em estratégias de mitigação a curto prazo para riscos proeminentes.</li> <li>Facilitar discussões a nível do Conselho sobre os principais riscos organizacionais para garantir a supervisão e o alinhamento estratégicos.</li> <li>Garantir uma cobertura de seguro abrangente para todos os principais ativos da organização.</li> <li>Fornecer cobertura de seguro adequada para os colaboradores durante as tarefas de trabalho ou viagens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer um processo para avaliações regulares de riscos, cobrindo riscos estratégicos e operacionais específicos do contexto da organização, e desenvolver estratégias de tratamento de riscos correspondentes.</li> <li>Identifique e mitigue os riscos de corrupção de forma abrangente, abrangendo suborno, peculato, conflitos de interesses, utilização indevida de fundos, fraude em aquisições, doping, manipulação de jogos e outros riscos relevantes específicos da organização.</li> <li>Estabeleça um registo de riscos categorizando os riscos com base na sua probabilidade e impacto, priorizando-os adequadamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotar uma estratégia formal de gestão de riscos que cubra a identificação, avaliação, priorização de riscos e procedimentos claros para a mitigação de riscos e realizar avaliações de riscos regulares.</li> <li>Incluir os riscos de corrupção, direitos humanos e segurança no quadro abrangente de avaliação de riscos da organização.</li> <li>Incorporar medidas proativas para salvaguardar a integridade do desporto como função central do quadro de gestão de riscos da organização.</li> <li>Alocar recursos e conhecimentos especializados para a avaliação de riscos, estabelecendo um comité de risco dedicado ou um indivíduo designado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar um processo formal e adaptável de avaliação de riscos, adaptado às necessidades da organização, garantindo atualizações regulares ao órgão de governo e uma revisão anual abrangente, desencadeada por mudanças significativas.</li> <li>Incluir uma secção detalhada na avaliação de riscos descrevendo funções, responsabilidades, metodologias e procedimentos utilizados para identificar, avaliar, classificar e gerir os riscos de corrupção.</li> <li>Comunicar regularmente a existência e a importância do processo de gestão de riscos aos colaboradores e membros do Conselho, proporcionando formação contínua sobre os</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabeleça um plano de comunicação de crise para fins internos e externos para gerir eficazmente eventos inesperados.</li> <li>• Desenvolver procedimentos para avaliar terceiros, incluindo clientes, prestadores de serviços, intermediários, subcontratados, etc., para mitigar eficazmente os riscos externos.</li> <li>• Recolher informações relevantes dos candidatos a anfitriões de eventos para realizar a devida diligência e avaliações de risco para grandes eventos.</li> <li>• Conduzir due diligence básica e avaliações de risco para concursos e propostas de alojamento relacionadas com grandes eventos.</li> </ul>	<p>responsável pela identificação contínua dos riscos, monitorização e avaliação do progresso em comparação com as avaliações anteriores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir uma visão abrangente do cenário de riscos e das estratégias de tratamento de riscos no relatório anual da organização.</li> <li>• Utilize as descobertas para desenvolver, rever e atualizar programas de sensibilização e educação sobre a integridade.</li> <li>• Realizar revisões anuais da avaliação de riscos da organização e apresentar atualizações ao Conselho para garantir a relevância e eficácia contínuas.</li> <li>• Valide a avaliação de riscos pelo órgão de gestão antes da implementação inicial e após cada atualização subsequente para garantir a precisão</li> </ul>	<p>riscos organizacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar e rever as prioridades e os riscos de forma sistemática, garantindo que a gestão dos riscos é um ponto recorrente da agenda das reuniões do Conselho.</li> <li>• Garantir que a avaliação de riscos é atualizada regularmente, incorporando o feedback das partes interessadas e as lições aprendidas com as atividades organizacionais e incidentes relacionados com a integridade.</li> <li>• Adaptar o processo de diligência ao nível de risco identificado na avaliação de riscos, implementando uma diligência reforçada nas áreas de maior risco.</li> <li>• Desenvolva informações personalizadas e programas educativos dentro</li> </ul>
--	--	--	--

		<p>e o alinhamento com os objetivos organizacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar uma estrutura consistente de due diligence e avaliação de riscos para avaliar concursos e receber propostas para grandes eventos com base em critérios predefinidos.</li> <li>• Integrar sistematicamente considerações de risco de terceiros, incluindo os descritos no Código de Ética, medidas anticorrupção, políticas de compras, políticas de conflito de interesses e códigos de fornecedores na estratégia e nos processos globais de gestão de riscos da organização.</li> <li>• Implementar programas de educação para a integridade direcionados para as áreas identificadas como de alto risco através do processo de avaliação de riscos da organização.</li> </ul>	<p>da organização para melhorar a compreensão dos processos de avaliação e tratamento de riscos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar iniciativas educativas anuais com as partes interessadas internas e externas sobre os riscos de terceiros para aumentar a sensibilização e os esforços de mitigação.</li> <li>• Aplique práticas rigorosas de due diligence e gestão de risco em todos os processos de concurso, avaliação e alocação para grandes eventos.</li> <li>• Realizar due diligence em terceiros identificados como de alto risco de acordo com critérios e políticas estabelecidas.</li> </ul>
--	--	--	--



Support the Implementation of GOOD GOVERNANCE in Sport  
-Edition 2024-



Co-funded by  
the European Union