

Título 1.7 Verificações e Balanços

1. Definição

O princípio dos pesos e contrapesos é uma pedra basilar na governação das organizações desportivas, concebida para garantir a distribuição justa e transparente do poder e da autoridade. Ao dispersar a autoridade de tomada de decisão entre múltiplas entidades dentro da organização – tais como órgãos de gestão, comités e diversas partes interessadas, incluindo outras organizações na pirâmide desportiva, membros, atletas, funcionários e adeptos – os controlos e equilíbrios evitam a concentração de poder nas mãos de alguns indivíduos ou grupos, mesmo durante longos períodos. Esta abordagem promove a justiça, a equidade e a inclusão nos processos de tomada de decisão, garantindo que nenhuma entidade pode exercer uma influência irrestrita sobre os assuntos da organização.

Os freios e contrapesos estabelecem também mecanismos de supervisão e responsabilização, permitindo a revisão e o escrutínio independentes das atividades organizacionais para evitar abusos de poder, conflitos de interesses e comportamentos não éticos. Estes princípios estão intimamente interligados com outras dimensões da boa governação, reflectindo a sua ampla relevância em diversas práticas de governação.

Em termos práticos, os freios e contrapesos são implementados através de estruturas e processos institucionais, tais como a divisão de poderes, a separação de funções e órgãos de supervisão independentes. Por exemplo, as organizações desportivas têm normalmente órgãos sociais ou conselhos de administração responsáveis por definir a direção estratégica e tomar decisões importantes, enquanto comités ou grupos de trabalho supervisionam áreas operacionais específicas. Os comités de auditoria independentes, as comissões de ética ou os provedores de justiça podem reforçar ainda mais a supervisão e a responsabilização através da revisão das práticas organizacionais, da investigação de reclamações e da garantia do cumprimento dos padrões e regulamentos éticos. Coletivamente, estes elementos criam um sistema de responsabilização e transparência que defende a boa governação, a integridade e a confiança nas organizações desportivas, aumentando, em última análise, a sua eficácia e credibilidade aos olhos das partes interessadas e do público.

A importância da boa governação, incluindo a implementação de controlos e equilíbrios, é destacada em vários documentos importantes. O Livro Branco da Comissão Europeia sobre o Desporto sublinha a necessidade de adoptar princípios de boa governação para garantir uma gestão eficaz e sustentável do desporto. Da mesma forma, a Carta Europeia do Desporto e o Código de Ética Desportiva do Conselho da Europa fornecem orientações para a boa governação no desporto, recomendando a adoção de pesos e contrapesos como parte de um quadro de governação abrangente. Iniciativas como a Parceria Internacional contra a Corrupção no Desporto (IPACS) sublinham ainda mais o valor da conduta ética e da boa governação. Ao promoverem a adoção de um Código de Ética publicado e de quadros de governação eficazes, estas iniciativas contribuem para a criação de um ambiente propício à implementação de mecanismos de controlo e equilíbrio robustos nas organizações desportivas.

2. Cenário Ideal

Os freios e contrapesos são meticulosamente concebidos para garantir a transparência, a responsabilidade e a integridade na governação organizacional. Os estatutos da organização descrevem claramente as estruturas de governação, delineando as funções e responsabilidades dos órgãos sociais, comités e dirigentes executivos para garantir uma distribuição equilibrada da autoridade de tomada de decisões. Estas funções estão sujeitas a renovação periódica para evitar a concentração de poder, e processos de tomada de decisão transparentes envolvem as partes interessadas através de consulta e debate, promovendo a inclusão e a capacidade de resposta às necessidades das partes interessadas. Além disso, os mecanismos de recurso são integrados para fornecer às partes interessadas vias para contestar decisões.

Os órgãos de supervisão independentes, tais como os comités de auditoria e as comissões de ética, desempenham um papel crucial na manutenção do escrutínio e da responsabilização imparciais, monitorizando as atividades organizacionais para garantir a conformidade com as normas e regulamentos éticos. Estes organismos são apoiados por mecanismos robustos de responsabilização, políticas de conflito de interesses e proteção de denunciante, que reforçam a conduta ética e previnem a má conduta ou a corrupção.

Para melhorar ainda mais a governação, a organização dá prioridade à melhoria contínua através de revisões e avaliações regulares, permitindo-lhe aprender com as experiências passadas e incorporar as melhores práticas no seu quadro. Este compromisso com a melhoria, juntamente com os princípios fundamentais de pesos e contrapesos, ajuda os organismos dirigentes do desporto a construir credibilidade e fiabilidade, ao mesmo tempo que promove uma cultura de integridade e excelência na indústria desportiva.

São integradas medidas e instrumentos específicos para garantir controlos e equilíbrios eficazes. Um comité de ética com representação independente supervisiona os padrões éticos, enquanto um comité de auditoria independente examina as questões financeiras. Um responsável pela conformidade ou integridade pode apoiar estes comités, garantindo que os mecanismos de controlo e as auditorias financeiras externas, incluindo medidas anticorrupção, são rigorosamente aplicados para salvaguardar contra má conduta.

As avaliações regulares dos riscos, incluindo as relacionadas com a corrupção, são realizadas para identificar e mitigar proactivamente as potenciais ameaças à integridade da organização. A conformidade com a lei da concorrência e a legislação antitruste é rigorosamente observada na elegibilidade dos atletas e na sanção de eventos, e os concursos abertos para contratos importantes garantem a transparência e a responsabilidade nos processos de aquisição. As decisões podem ser contestadas através de mecanismos de recurso internos, com recurso final a um órgão independente para garantir o direito a um julgamento justo. A devida diligência e a gestão eficaz dos riscos são exercidas em todos os aspetos da atribuição e gestão de eventos, com processos de adjudicação que aderem a procedimentos abertos e transparentes.

3. Riscos

- Os indivíduos ou grupos dentro da organização podem exercer uma autoridade irrestrita, levando a um potencial abuso de poder, favoritismo ou corrupção.
- A ausência de um mecanismo de supervisão torna difícil responsabilizar os decisores pelas suas ações, permitindo que a má conduta, o comportamento antiético ou a impropriedade financeira não sejam controlados.
- Maior risco de má gestão ou utilização indevida dos recursos organizacionais, incluindo fundos, instalações e pessoal, o que pode levar à instabilidade financeira ou a ineficiências operacionais.
- A falha na implementação de controlos e equilíbrios pode minar a confiança entre as partes interessadas, incluindo os membros, os patrocinadores e o público, prejudicando a reputação e a credibilidade da organização.
- A falta de processos de tomada de decisão transparentes e de mecanismos para a resolução de litígios pode levar a conflitos internos, lutas pelo poder ou crises de governação, desestabilizando a organização e prejudicando a sua capacidade de cumprir a sua missão.
- Sem mecanismos para o envolvimento e participação significativos das partes interessadas, a organização poderá ter dificuldade em envolver os membros, voluntários e outras partes interessadas nos processos de tomada de decisão, levando ao despedimento.
- A ausência de freios e contrapesos impede a organização de identificar e abordar pontos fracos, ineficiências ou áreas de melhoria, prejudicando a sua capacidade de adaptação, inovação e evolução.

4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
Estruturas de governação, organigrama, processo de decisão transparente	<ul style="list-style-type: none"> • Separação de poderes entre diferentes ramos ou órgãos. • Estrutura de governação clara com conselhos de administração, comités e cargos de liderança executiva com funções, responsabilidades e autoridades de decisão definidas. • Consulta, debate e responsabilização permitindo que as partes interessadas compreendam como as decisões são tomadas.
Órgãos de supervisão independentes	<ul style="list-style-type: none"> • Por exemplo: Comité de Auditoria, Comité de Ética, Provedores, Diretor de Integridade/Conformidade • Monitorizar as atividades organizacionais, rever decisões, garantir o cumprimento de normas e regulamentos éticos.
Mecanismos de responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> • Pode incluir avaliação de desempenho, relatório anual e auditoria independente. • Responsabilizar os decisores e garantir a transparência.
Políticas de conflito de interesses	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, divulgar e gerir conflitos de interesses entre administradores, executivos e outras partes interessadas. • Os membros de qualquer órgão de decisão devem ser independentes nas suas decisões, pelo que os membros que

	enfrentem um conflito de interesses real ou aparente devem ser excluídos do processo de tomada de decisão.
Proteção ao denunciante	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos para que os denunciantes comuniquem má conduta, corrupção ou violações éticas de forma confidencial e sem receio de retaliação

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Proteção do denunciante”

Organização:Skate Mundial

Descrição:A Política de Denúncias da World Skate visa promover um ambiente transparente e ético no desporto, permitindo que os indivíduos comuniquem, de forma confidencial, suspeitas de má conduta e violações de doping. A política define os informadores como aqueles que fornecem informações e os denunciantes como informadores que recebem proteção adicional após a assinatura de um acordo. As divulgações podem ser feitas anonimamente ao Departamento DELA por e-mail, e o aconselhamento está disponível antes de fazer uma denúncia formal. Os denunciantes têm a garantia de confidencialidade e proteção contra retaliação, embora a World Skate não possa fornecer proteção física, mas ajudará no envolvimento das autoridades competentes, se necessário. Os direitos e responsabilidades incluem manter a confidencialidade, cumprir acordos e receber atualizações sobre investigações. As sanções por má conduta confirmada podem incluir desqualificação e multas, enquanto as falsas divulgações podem levar a ações legais e à rescisão de acordos de denúncia. A World Skate garante que todos os dados são tratados em conformidade com as leis de privacidade, e as preocupações podem ser tratadas diretamente com a organização.

Mais informações: [Política e procedimento para denúncias de má conduta da World Skate](#)

Exemplo “Proteção do denunciante”

Organização:Desportos Aquáticos Mundiais

Descrição:O Sistema Mundial de Denúncias sobre Desportos Aquáticos processa queixas relacionadas com violações de integridade e doping através da Unidade de Integridade Aquática (AIU). Para violações de integridade, o Diretor de Ética e Conformidade (CECO) analisa as queixas, potencialmente envolvendo um órgão de investigação, e avalia as provas antes de acusar o acusado e propor acordos, que podem ser ratificados pelo Órgão Adjudicatório ou encaminhados para decisão. Se as decisões forem objeto de recurso, a Divisão de Recursos do CAS julgará. Para violações de doping, o CECO encaminha os casos para a Agência Internacional de Testes (ITA), que notifica os indivíduos sobre possíveis violações das regras antidoping (ADRVs), analisa as explicações e propõe acordos, sendo os casos não resolvidos encaminhados para a Divisão Antidoping do CAS. Os resultados dos casos de integridade e de doping, incluindo recursos, são publicados para garantir a transparência. Este sistema mantém a integridade e a justiça dos desportos aquáticos, garantindo investigações completas e oportunidades de defesa.

Mais informações:[Sistema de denúncias da World Aquatics](#)

Exemplo “Sistema de denúncia”

Organização: Federação Internacional de Basquetebol (FIBA)

Descrição: O sistema de denúncias da FIBA permite que os indivíduos comuniquem violações de integridade, incluindo violações antidoping, manipulação da concorrência, não conformidade de integridade e assédio ou abuso, através da linha direta de integridade e conformidade do Comitê Olímpico Internacional ou da plataforma Speak Up da WADA, garantindo que a FIBA está diretamente informada e que a integridade do basquetebol é mantida através destes canais internacionais estabelecidos.

Mais informações: [Sistema de denúncias da FIBA](#)

Exemplo “Comissão de Ética”

Organização: Federação Internacional de Halterofilismo (IWF)

Descrição: A Comissão de Ética e Disciplina é responsável por supervisionar a conduta ética e as ações disciplinares dentro da sua organização. Garante que os membros cumprem as regras e regulamentos estabelecidos, abordando quaisquer violações através de decisões formais. Estas decisões são disponibilizadas publicamente para manter a transparência e a prestação de contas.

Mais informações: [Comissão de Ética e Disciplina da IWF](#)

Exemplo “Comissão de Ética”

Organização: Federação Internacional de Tênis (ITF)

Descrição: A Comissão de Ética da ITF foi criada em 2019 para defender o compromisso da Federação Internacional de Tênis com a integridade, a governação e a transparência. É responsável por definir, rever e fazer cumprir a estrutura de princípios éticos descritos no Código de Ética da ITF. Os membros da Comissão são nomeados para um mandato de quatro anos e escolhidos entre as partes interessadas externas ao tênis para garantir a independência. O Código de Ética aplica-se aos principais dirigentes da ITF e aos candidatos eleitorais e está disponível em várias línguas. A Comissão disponibiliza recursos, declarações e decisões sobre questões éticas, garantindo a transparência e a prestação de contas. O Painel Eleitoral, composto por Sandra Osborne, David Howman e Urvasi Naidoo, supervisiona a justiça e a integridade das eleições presidenciais e do Conselho de Administração da ITF, realizadas de quatro em quatro anos. As preocupações ou reclamações podem ser dirigidas à Comissão por e-mail.

Mais informações: [Comité de Ética da ITF](#)

Exemplo “Unidade de Integridade”

Organização: Mundo Aquático

Descrição: A Unidade de Integridade Aquática (AIU) é um organismo independente da World Aquatics focado em manter a integridade dos desportos aquáticos. Aborda violações éticas, assédio, abuso, questões de apostas, manipulação de resultados e antidopagem (em colaboração com a Agência Internacional de Testes). A AIU é supervisionada por um Conselho Fiscal composto por um presidente, um vice-presidente e cinco membros independentes, incluindo dois atletas. Inclui um Órgão de Adjudicação, Diretor de Ética e Conformidade, Painel Consultivo Antidopagem e Órgão de Investigação, cada um com dirigentes designados e membros independentes. As principais funções da AIU são investigar e julgar

violações, prevenir futuras irregularidades através da educação e do desenvolvimento de políticas e garantir a conformidade com o Código Mundial Antidopagem e as Regras Aquáticas Mundiais. Ao lidar com questões relacionadas com a integridade de forma independente e especializada, a AIU promove a confiança entre todas as partes interessadas nos desportos aquáticos. Esta estrutura garante um ambiente justo e ético para atletas, treinadores, dirigentes e adeptos.

Mais informações: [Unidade de integridade aquática](#)

Exemplo “Controlos Internos”

Organização: Federação Internacional de Voleibol (FIVB)

Descrição: A FIVB rege as atividades globais de voleibol através do seu Congresso e Conselho de Administração, sendo o seu documento legal supremo a Constituição da FIVB. O controlo interno dos processos financeiros dentro da FIVB enfatiza um sistema de conformidade, retenção de documentos e segurança da informação, adaptado à dimensão e importância da organização. Os comités de auditoria são recomendados para entidades de maior dimensão. O Código Deontológico da FIVB, em vigor desde abril de 2022, sustenta estes controlos internos. O Conselho de Administração atualiza regularmente vários regulamentos, incluindo financeiros, disciplinares, éticos, médicos e antidoping, e homologação, para garantir uma supervisão eficaz e integridade nas operações da organização.

Mais informações: [Controlos Internos da FIVB](#)

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"> Definir claramente nos estatutos os papéis e responsabilidades dos órgãos de governo e de fiscalização/consultivo, garantindo uma segregação clara de direitos e deveres. Implementar um processo de renovação periódica para os funcionários eleitos e nomeados, estabelecendo 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e manter sistemas de controlo interno independentes para os principais processos e operações financeiras. Designar pessoal dedicado dentro da gestão para lidar com questões de auditoria e conformidade. Listar nos estatutos órgãos judiciais e outros órgãos independentes (por 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar funções de auditoria e conformidade dedicadas para garantir o tratamento adequado dos riscos regulamentares e a monitorização e avaliação do ambiente de controlo interno. Garantir que os litígios de dimensão nacional relacionados com a aplicação dos 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer um comité de auditoria e conformidade com composição, processo de nomeação e âmbito de responsabilidades claramente definidos. Garantir que os membros do comité de auditoria e conformidade cumprem critérios de seleção específicos,

<p>limites de mandato que permitam um máximo de três mandatos de quatro anos cada, para evitar a centralização indevida de poderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar as decisões e respeitar os princípios do devido processo, incluindo o direito a ser ouvido e o direito a recorrer. • Desenvolver e aplicar regras de procedimento para lidar com possíveis violações, medidas/sanções e o processo de recurso, e publicar detalhes das sanções após casos concluídos de forma adequada, de acordo com os regulamentos relevantes. • Aplicar e publicar uma política de conflito de interesses que deve ser sempre respeitada por todos os membros da organização. • Implementar e fazer cumprir as 	<p>exemplo, comissão eleitoral).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificar as responsabilidades, composição, regras de nomeação e qualificações exigidas para estes organismos nos estatutos e/ou regulamentos. • Garantir que os membros dos órgãos judiciais e independentes não pertencem a qualquer outro órgão ou à administração da associação. • Desenvolver e implementar mecanismos internos de recurso (por exemplo, comité de recurso) para permitir que as decisões sejam contestadas. • Garantir que qualquer pessoa ou entidade afetada pela decisão de uma organização desportiva tem o direito de interpor recurso para o Tribunal Arbitral do Desporto (CAS), depois de esgotados todos os mecanismos internos de resolução de litígios. 	<p>estatutos, regulamentos, directivas e decisões da organização sejam remetidos para um tribunal de arbitragem independente e imparcial, depois de esgotados todos os canais internos, salvo proibição pela legislação nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir litígios de dimensão internacional relacionados com os estatutos, regulamentos, diretivas ou decisões da Federação Internacional e da Federação Europeia ao Tribunal Arbitral do Desporto (CAS) em última instância, conforme especificado pelos estatutos de ambas as federações. • Nomear e nomear membros de órgãos judiciais e outros órgãos independentes através de um processo de seleção predefinido e claro conduzido pela comissão executiva/Conselho, com ratificação pelo 	<p>incluindo a divulgação de quaisquer conflitos de interesses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que as verificações de elegibilidade são realizadas por um organismo independente (por exemplo, comissão eleitoral). • Proibir os membros de órgãos judiciais e outros órgãos independentes de estabelecerem relações comerciais com a organização durante pelo menos um ano após o termo do seu mandato. • Realizar verificações de elegibilidade para membros de órgãos judiciais e outros órgãos independentes para garantir a adesão aos critérios, incluindo a divulgação de conflitos de interesses e critérios de independência relevantes (por exemplo, independência material/financeira e pessoal,
---	--	--	--

<p>orientações e procedimentos para a gestão de contratos e assinatura de documentos oficiais.</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir que a Assembleia Geral atua como órgão supremo e legislativo, posicionar a comissão executiva/Conselho como órgão estratégico e de supervisão, manter a administração como órgão operacional e administrativo sob o CEO/Secretário Geral, e garantir que os órgãos judiciais operam de forma independente nas suas funções judiciais. Proibir os membros da comissão executiva/Conselho, dos órgãos independentes e da administração de servirem como delegados no congresso/Assembleia Geral ou como membros de qualquer outro órgão em simultâneo. 	<ul style="list-style-type: none"> Crie uma estratégia de gestão de contratos robusta antes do lançamento do concurso. Definir e implementar uma estrutura abrangente de governação de compras com vários níveis de controlos internos e externos, desde a assinatura do contrato até ao encerramento. Formar um Comité de Ética com membros independentes, incluindo a representação de atletas, aprovado pela Assembleia Geral, e conceder-lhe funções consultivas, de investigação e disciplinares com regras de procedimento claras, salvaguardas robustas de integridade e responsabilidades de reporte à Assembleia Geral. 	<p>congresso/Assembleia Geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> Manter a independência dos membros dos órgãos judiciais e de outros órgãos independentes, assegurando que não pertencem a qualquer outro órgão da organização. 	<p>incluindo família imediata).</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicar anualmente o relatório do comité de ética, selecionar os seus membros através de um processo de recrutamento aberto e prestar apoio através de um secretariado.
---	---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer órgãos independentes para supervisionar as operações da organização e garantir a conformidade regulamentar, incluindo a formação de uma Comissão de Ética com representação independente dos órgãos governamentais para defender os padrões éticos e de integridade, e fornecer publicamente a sua composição e termos de referência. • Nomear os membros destes órgãos através de um processo de selecção claro e com base num perfil de competências pré-definido pela comissão executiva/direcção e ratificá-los pelo congresso/Assembleia Geral. • Proteger a administração de influências indevidas em questões e decisões operacionais. 			
---	--	--	--



<p>Assegurar que executa as operações diárias sob a liderança do secretário-geral/CEO, ao mesmo tempo que responde perante o comité executivo/conselho pela orientação estratégica e supervisão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designe um indivíduo, como responsável pela conformidade ou integridade, para implementar e monitorizar princípios e regras éticas. 			
--	--	--	--