

## Título 4.3 Processos de decisão

### 1. Definição

O processo de tomada de decisão refere-se às diferentes etapas do processo de preparação, tomada, implementação e monitorização de decisões políticas e estratégicas por parte de uma organização. Esta noção abrange aspetos organizacionais como a divisão de tarefas entre as diferentes entidades da organização, bem como uma definição clara de responsabilidades para todos os intervenientes envolvidos no processo de tomada de decisão.

Além disso, os aspetos práticos, incluindo os canais através dos quais as organizações-membro são consultadas e podem expressar os seus pontos de vista e opiniões, também fazem parte do processo. Neste sentido, um sistema avançado de tomada de decisão baseia-se na separação de poderes entre os órgãos encarregados de preparar as decisões, os que tomam as decisões estratégicas, os responsáveis pela implementação das decisões e os que controlam e avaliam a implementação.

### 2. Cenário ideal

A organização instalou um processo de tomada de decisão claro e abrangente que abrange as várias etapas desde a preparação da decisão, passando pela decisão propriamente dita, até à implementação, elaboração de relatórios e monitorização da implementação. Neste sentido, o processo de tomada de decisão é previsível, pois está claramente definido nos estatutos da organização e define claramente o papel e as responsabilidades de todos os intervenientes envolvidos em todas as fases do processo.

O processo de tomada de decisão prevê uma estreita colaboração entre as várias entidades da organização envolvidas na preparação das decisões (ex. comissões consultivas), na própria tomada de decisão (ex. Direcção ou Assembleia Geral), na implementação da decisão por parte da administração (ex.. No entanto, os mecanismos adequados de responsabilização e de separação de poderes asseguram uma relação equilibrada entre as entidades, permitem uma representação justa das partes interessadas e evitam um domínio excessivo por parte do Conselho. Para apoiar o trabalho técnico desenvolvido pela Direcção e pelos colaboradores, foram criados comités (comissões) para cobrir temas relevantes para a organização. A este respeito, cada comité tem uma tarefa, finalidade, competência e responsabilidades claramente definidas para garantir que fornece o contributo e os conhecimentos necessários ao Conselho, em conformidade com a tarefa delegada pelo Conselho.

### 3. Riscos

- Poder de decisão concentrado num pequeno número de pessoas.
- Processo de decisão desequilibrado e falta de representatividade dos interesses dos associados.
- Incapacidade de implementar estratégias/decisões.
- Déficit democrático.

- Falta de experiência e decisões baseadas na sorte e na boa vontade, em vez de tomadas de decisão informadas.
- Falta de propriedade por parte dos membros e das organizações membros.
- Falta de apoio às organizações membros.
- Dificuldades ou incapacidade de tomar decisões por falta de informação sobre o conteúdo e consequências.
- As partes interessadas e a equipa de gestão não aprovam a estratégia da organização.

#### 4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
<b>Constituição de comissões/comissões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com a dimensão e tarefas específicas da organização (por exemplo, CON → comissão de seleção para os Jogos Olímpicos).</li> <li>• Para cada comité: uma descrição clara da função, tarefas, responsabilidades e composição (em apoio do Conselho – cada comité necessita de ter um propósito específico).</li> <li>• Descrição clara das competências exigidas aos membros.</li> <li>• Descrição clara dos tipos de comités (por exemplo, diferenças entre comités permanentes e comités ad hoc) e oportunidades para o Conselho criar comités de acordo com necessidades específicas.</li> <li>• Acordos de tomada de decisões e de apresentação de relatórios para o Conselho e outras entidades da organização (por exemplo, Assembleia Geral).</li> <li>• Possibilidade de incorporar peritos externos.</li> <li>• Principais disposições a incluir nos estatutos.</li> <li>• Ver também: Guião 4.2 sobre as comissões de nomeação/eleição como um tipo específico de comissão.</li> <li>• Ver também: Guião 4.4 sobre as comissões de atletas como um tipo específico de comissão.</li> </ul>
<b>Processo/procedimentos de tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza de funções, responsabilidades e competências.</li> <li>• Articulação com órgãos consultivos (por exemplo, comités).</li> <li>• Arranjos claros para envolver e consultar os membros da organização sobre questões relevantes.</li> <li>• Previsibilidade do processo.</li> <li>• Princípios de freios e contrapesos.</li> <li>• Procedimentos para evitar conflitos de interesses.</li> <li>• Responsabilidades partilhadas por decisões importantes.</li> <li>• Inclusão dos membros no processo.</li> <li>• Comunicação e disponibilização de documentos (tomada de decisão informada).</li> <li>• Ligado à visão, missão e objetivos estratégicos.</li> <li>• Em linha com o Plano Financeiro.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos de comunicação das decisões a todas as organizações membros e ao público (quando aplicável).</li> <li>• Disposições para o envolvimento de peritos externos.</li> <li>• Acompanhamento das decisões (implementação, monitorização e avaliação).</li> </ul>
--	---

## 5. Exemplos de boas práticas

### Exemplo “Processo/procedimentos de tomada de decisão”

**Organização:** Comissão Australiana do Desporto - órgão público

**Descrição:** A Comissão Desportiva Australiana fornece “Princípios de Governação Desportiva” gerais que visam ajudar os membros do Conselho, os diretores executivos e os gestores das organizações desportivas a desenvolverem-se, bem como fornecer os mecanismos para que uma entidade estabeleça e mantenha uma cultura ética através de um compromisso próprio. -abordagem regulamentar; e fornece aos membros e às partes interessadas referências para avaliar o desempenho da entidade. Cada princípio contém vários subprincípios com “comentários e orientações” como documentação adicional. No que diz respeito aos processos de tomada de decisão, estes princípios centram-se principalmente no papel do Conselho. Os vários princípios abrangem diferentes aspetos da tomada de decisões, incluindo: a divisão de funções e poderes, o processo do Conselho, os sistemas de governação, o relatório e o desempenho do Conselho, a relação e a elaboração de relatórios com as partes interessadas e, finalmente, a tomada de decisões éticas e responsável. Além disso, um curso online “The Start Line – Sport Governance Foundations” auxilia os membros do conselho na compreensão dos seus deveres e responsabilidades.

**Mais informações:** [Governação Desportiva e Melhoria Organizacional | Comissão Desportiva Australiana \(sportaus.gov.au\)](https://www.sportaus.gov.au)

### Exemplo “Processo/procedimentos de tomada de decisão”

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

**Descrição:** O COI estabeleceu uma estrutura bem definida para os seus processos de tomada de decisão no âmbito da sua Carta Olímpica, garantindo uma clara separação de tarefas entre as suas diversas entidades. A Sessão do COI é responsável pela definição dos princípios fundamentais que orientam as estratégias e ações da organização. O Conselho Executivo supervisiona a criação, implementação e monitorização de todas as decisões estratégicas, regulamentos e ações, incluindo códigos, decisões e orientações, com o Estatuto 19 a detalhar o processo de tomada de decisão dentro do conselho, como o quórum e os procedimentos de votação. A administração, liderada pelo Diretor-Geral e apoiada por Diretores setoriais, prepara, implementa e acompanha as decisões da Sessão, do Conselho Executivo e das Comissões. As Comissões Consultivas, criadas para apoiar estas entidades, têm cadernos de encargos e competências específicas, conforme descrito no Regulamento Interno 21, e incluem grupos-chave como a Comissão de Atletas, Comissão de Ética e outros. O processo de tomada de decisões do COI inclui a participação dos membros do COI e de outras partes interessadas, como as Federações Internacionais e os Comitês Olímpicos Nacionais, que podem apresentar propostas e são encorajados a nomear representantes para as Comissões, desempenhando papéis cruciais na implementação das decisões do COI.

**Mais informações:**

[Documentos Olímpicos - Atletas, Jogos Olímpicos, COI e muito mais \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[A Organização \(olympics.com\)](https://olympics.com)

**Exemplo “Processo/procedimentos de tomada de decisão” e “Estabelecimento de comités”**

**Organização:**Olímpico Suíço

**Descrição:**Os procedimentos de tomada de decisão e a estrutura do Comité Olímpico Suíço estão claramente definidos nos seus estatutos, com a Assembleia Geral, conhecida como "Parlement du Sport", posicionada no topo. Esta assembleia inclui representantes das federações membros, membros do COI e representantes dos atletas, e é responsável por adotar a estratégia geral e o plano de ação do comité, bem como supervisionar a sua implementação através da aprovação de relatórios e planos anuais apresentados pelo Comité Executivo. A Comissão Executiva desempenha um papel central no processo de tomada de decisão, preparando as decisões para a Assembleia Geral e assegurando a sua implementação através da administração e da gestão. Inclui representantes das federações membros, do governo nacional e das federações não olímpicas, e tem também a tarefa de estabelecer grupos de trabalho e comissões consultivas para auxiliar na preparação das decisões. Estas disposições estão detalhadas no regulamento interno do Comité Olímpico Nacional (CON).

**Mais informações:**[Jogos Olímpicos Suíços - Estratégia, Leitbild und Statuten](#)

**Exemplo “Criação de comités”**

**Organização:**Confederação Europeia de Voleibol (CEV)

**Descrição:**O CEV estabeleceu um sistema duplo de Comissões Consultivas e Grupos de Trabalho, ambos operando directamente sob a autoridade do Conselho. O Regulamento Geral do CEV detalha a criação, composição e responsabilidades destas entidades. Pelo menos sete Comissões estão mandatadas, abrangendo áreas como a organização desportiva, finanças, assuntos médicos, voleibol de praia, taças, questões jurídicas e arbitragem, cada uma reportando ao Conselho e à Assembleia Geral com a exigência de pelo menos uma reunião por ano. Além disso, o Conselho pode estabelecer Grupos de Trabalho para fins e durações específicas, nomeando um membro do Conselho como presidente e garantindo um mínimo de sete dias de reunião anualmente; estes grupos reportam exclusivamente ao Conselho. Cada Comissão deverá fornecer atas e relatórios ao Conselho de Administração e à Assembleia Geral. Para melhorar a coordenação, os Presidentes das Comissões e dos Grupos de Trabalho são convidados para as reuniões do Conselho.

**Mais informações:**[Documentos | Dentro do CEV;leg\\_cev\\_2023\\_disciplinas-disciplinas\\_2023\\_corrected.pdf](#)

### Exemplo “Criação de comités”

**Organização:**Federação Internacional de Esqui (FIS)

**Descrição:**A Federação Internacional de Esqui (FIS) estabeleceu um sistema abrangente de órgãos consultivos especializados para apoiar o trabalho do Conselho da FIS, fornecer recomendações e auxiliar em questões técnicas. Este sistema inclui vários tipos de corpos:

- Comités, que abordam temas amplos como a ética, questões médicas, assuntos jurídicos, e incluem uma Comissão de Atletas, bem como comités específicos de desporto;
- Subcomités, que se centram em aspetos técnicos ou especializados dos diferentes desportos da FIS; e
- Grupos de Trabalho, criados para tratar de questões ad hoc.

Os papéis e funções destes organismos estão detalhados nas “Regras e Termos de Referência para os Comités da FIS”, disponíveis no site da FIS. Este documento está dividido em três secções: uma que descreve os estatutos que regem estes órgãos, um “regulamento conjunto para todos os comités” com orientações gerais e “Termos de Referência e Tarefas” específicos para cada comité, subcomité e grupo de trabalho. Estas regras abrangem a criação, os procedimentos de nomeação de membros e a relação com o Conselho do FIS, sendo que o regulamento conjunto estipula especificamente que todas as decisões do comité requerem a aprovação do Conselho. Além disso, cada organismo possui um caderno de encargos específico detalhando a sua finalidade, composição e orientações operacionais.

**Mais informações:**[FIS | Regulamento Geral \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

### Exemplo “Criação de comités” e “Processo de tomada de decisão”

**Organização:**Comité Olímpico Nacional da Austrália (AOC)

**Descrição:**Os estatutos do Comité Olímpico Australiano prevêem a criação de Comissões, bem como de Comités para apoiar o trabalho do Comité Executivo. A Constituição não menciona explicitamente o tipo e o número de Comissões que devem ser estabelecidas, mas impõe a adopção de uma Carta para regular a criação, composição e funcionamento de cada Comissão potencial. No que diz respeito a este objectivo, o COA decidiu actualmente estabelecer três Comissões e seis Comités:

- Comissão de Atletas
- Comissão de Finanças
- Comissão Médica
- Comité de Auditoria e Risco
- Comité de Governança Corporativa
- Comité de Remuneração e Nomeações Culturais
- Comité Consultivo Indígena
- Comité de Envolvimento da Federação Internacional
- Comité Legado e Impacto

A Carta da Comissão Médica detalha, por exemplo, o papel de apoio que a Comissão deve desempenhar, aconselhando o Executivo e os Executivos da Equipa do AOC em relação a questões médicas. Além disso, o Presidente da Comissão deverá apresentar um relatório anual dos resultados das reuniões ao Executivo do AOC e aos Executivos de Equipa relevantes. Os deveres e responsabilidades dos membros da comissão também estão claramente definidos, incluindo disposições sobre conflitos de interesses. A Comissão Médica é composta por até quatro membros nomeados, membros ex officio e Diretores Médicos Olímpicos.

**Mais informações:** [Governação](#) | [Comité Olímpico Australiano \(olympics.com.au\)](#)

## 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>• Discutir e enumerar áreas específicas nas quais poderiam ser criadas estruturas internas para apoiar o trabalho do Conselho.</li> <li>• Certifique-se de que cada reunião do Conselho inclui uma discussão das questões abertas da reunião anterior e uma visão geral do seguimento das decisões tomadas durante a reunião anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir sobre algumas áreas prioritárias em que podem ser criados grupos de trabalho para apoiar o trabalho do Conselho. Criar os grupos de trabalho necessários compostos por membros do Conselho e representantes dos membros ou organizações membros.</li> <li>• Incluir nas atas de cada reunião do Conselho uma lista clara como visão geral das decisões tomadas pelo Conselho. Enumere essas decisões de acordo com a importância e o momento de execução.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar regras e disposições claras para regular a criação de comissões, incluindo a eleição de um Presidente e a adopção da composição e dos membros do grupo, para apoiar o trabalho do Conselho.</li> <li>• Definir claramente o papel e as funções dos comités, no que diz respeito ao processo de tomada de decisão. Definir a sua relação com o Conselho e com a Assembleia Geral.</li> <li>• Explore possíveis formas de envolver os seus membros e organizações membros no processo de tomada de decisões,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoar os seus estatutos para regular a criação de comissões e incluir as comissões permanentes em áreas significativas como Finanças, Atletas e Ética.</li> <li>• Defina claramente os procedimentos de tomada de decisão da sua organização dentro dos estatutos. Definir qual o organismo responsável por preparar, tomar, implementar e monitorizar que decisões.</li> <li>• Definir regras e procedimentos claros para cada comité, incluindo uma definição de tarefas e responsabilidades,</li> </ul>

		<p>incluindo a nomeação de representantes para os comités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma rubrica orçamental dedicada a apoiar a criação e o funcionamento dos comités.</li> <li>• Fornecer uma atualização regular de todas as decisões recentes do Conselho relacionadas com domínios políticos específicos e incluir se e como foram implementadas.</li> <li>• Assegurar que a visão geral das decisões do Conselho após cada reunião é distribuída a todos os colaboradores responsáveis pela implementação das decisões.</li> </ul>	<p>membros, aspectos financeiros, bem como relatórios de actividades. Além disso, especifique o seu papel no processo de tomada de decisão, definindo a sua relação com o Conselho e também com a Assembleia Geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar quais das principais disposições relativas aos comités devem ser adicionalmente incluídas nos estatutos.</li> <li>• Definir perfis claros ou descrições de funções para os membros de cada comité (competências) e fornecer esses perfis aos membros e organizações membros. Incentive as organizações-membro a nomear candidatos alinhados com estes perfis.</li> <li>• Fornecer apoio organizacional e financeiro para facilitar o trabalho dos comités. Certifique-se de que os comités se reúnem regularmente. Garantir que os</li> </ul>
--	--	--	---



			<p>membros têm acesso a todos os documentos relevantes da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar a necessidade de incluir peritos externos como membros de determinados comités quando faltam e/ou são necessários determinados conhecimentos especializados.</li> <li>• Promover activamente o trabalho e os resultados das comissões, disponibilizando os seus relatórios aos membros e convidando as comissões a apresentarem os seus relatórios na reunião da Assembleia Geral.</li> <li>• Fornecer uma actualização regular de todas as decisões recentes do Conselho relacionadas com áreas políticas específicas e incluir quem ou qual o departamento responsável pela implementação e qual o calendário para a implementação. Se</li> </ul>
--	--	--	--





			<p>implementado e concluído, inclua a forma como foi implementado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análises ex post de todas as decisões que foram implementadas e fornecer regularmente uma visão geral ao Conselho.</li> <li>• Assegurar que a visão geral das decisões do Conselho após cada reunião é distribuída a todos os colaboradores responsáveis pela implementação das decisões, incluindo o Conselho de Administração.</li> </ul>
--	--	--	--