

**TIPO DE NORMATIVO:**

**POLÍTICA**

**CONFEDERAÇÃO  
BRASILEIRA DO DESPORTO  
ESCOLAR – CBDE**



**ÁREA:**  
Administrativa

**GERÊNCIA:**  
Administrativa e  
Financeira

**PÚBLICO:**  
(X) Interno () Externo

**CÓDIGO:**  
POL13

**VERSÃO:**  
V.02

**DATA DE  
PUBLICAÇÃO:**  
01/06/2021

**POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO**

## SINOPSE

A política descrita nesse documento regulamenta as diretrizes e orientações para a gestão integrada dos riscos potenciais aos quais a Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE) está exposta.

## ÍNDICE

SINOPSE.....	2
ÍNDICE .....	2
CONTROLE DE REVISÕES .....	3
1. OBJETIVO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2. ABRANGÊNCIA.....	4
3. CONCEITOS.....	4
4. DIRETRIZES .....	5
4.1. Princípios da Gestão de Risco .....	5
4.2. Papéis e Responsabilidades .....	5
4.2.1 Governança e Alta Administração .....	5
4.2.2 Linhas de Defesa .....	6
4.3. Processo de Gestão de Risco .....	8
5. VIGÊNCIA .....	9
6. REFERÊNCIAS .....	10
7. ANEXOS .....	10
8. APROVAÇÃO.....	10

## CONTROLE DE REVISÕES

<b>Versão</b>	<b>Descrição sucinta das alterações:</b>	<b>Etapa</b>	<b>Nome /Cargo:</b>	<b>Data de Aprovação:</b>
V02	Aprovação	Aprovação	Conselho de Administração	01/06/2021
V02	Emissão de Parecer	Análise Jurídica	Gabriel Faustino/Jurídico	28/05/2021
V02	Alteração/revisão/atualização e/ou inclusão de texto aos itens: 3. Diretrizes; e, 7. Aprovação	Revisão	Anne Affiune/Governança e Processos	29/04/2021
V01	Emissão inicial	Aprovação	Luiz Carlos Delphino/CEO	23/04/2020
V01	Emissão inicial	Revisão	Vanessa B. Schmidt/Consultoria Externa	23/04/2020
V01	Criação do documento	Criação	Anne Affiune/Governança e Processos	15/04/2020

## 1. OBJETIVO

A **Política de Gestão de Risco da CBDE** tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de gestão dos riscos corporativos, de forma a possibilitar a adequada identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação.

## 1. ABRANGÊNCIA

Aplica-se esta Política a todos os colaboradores da CBDE, devendo ser respeitados os documentos constitutivos da CBDE e a legislação aplicável às suas atividades.

## 2. CONCEITOS

**Apetite ao risco:** é o nível de risco que a CBDE está disposta a incorrer na busca e na realização de sua estratégia.

**Gestão de Risco:** possui foco nos potenciais riscos relevantes que, em caso de ocorrência, possam impactar pessoas, comunidades, meio ambiente, continuidade operacional, reputação e a realização dos objetivos gerais da CBDE.

**Gestores de Risco:** São os titulares responsáveis pelo gerenciamento dos riscos em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação: os Gerentes, os Coordenadores ou equivalentes e os Técnicos responsáveis pelos processos de trabalho, projetos e iniciativas estratégicas, táticas e operacionais da CBDE.

**Linhas de Defesa:** método simples e eficaz para melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. Representa como são realizadas as avaliações periódicas para garantir o alinhamento entre as decisões estratégicas, performance, reponsabilidade, definição e monitoramento dos limites de tolerância dos riscos.

**Mapa Integrado de Riscos:** é um instrumento que contém o conjunto de potenciais temas de riscos aprovados pela Diretoria Geral (CEO) e apresentados ao Conselho de Administração, que necessitam ser avaliados quanto à sua aplicabilidade na CBDE, em suas áreas operacionais, técnicas e administrativas, sendo os mesmos distribuídos em categorias, que incluem, mas não se limitam a estratégica, financeira, operacional, tecnológica e conformidade.

**Matriz de Riscos:** é usada como referência no planejamento e execução das medidas de gestão de risco, favorecendo as comparações entre os eventos de risco potencial, e a priorização para tratamento preventivo dos riscos. A Matriz é definida e preenchida com cada evento de risco potencial, de acordo com o cruzamento entre a severidade do impacto e a probabilidade.

**Risco de imagem:** possibilidade de ocorrência de evento, geralmente ocasionado por outros riscos, que possa causar danos à reputação e/ou credibilidade da CBDE, inclusive em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.

**Risco de liquidez:** possibilidade de a CBDE não ser capaz de honrar eficientemente suas obrigações esperadas e inesperadas, correntes e futuras.

**Risco estratégico:** possibilidade de implementar uma estratégia malsucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos.

**Risco financeiro:** possibilidade de emissão de relatórios financeiros, gerenciais, regulatórios, fiscais, estatutários e de sustentabilidade incompletos, inexatos ou intempestivos e expõe a CBDE a penalidades e outras sanções.

**Risco regulatório:** ocorrência de modificações nas regulamentações e ações de órgãos reguladores ou órgãos de controle.

**Risco:** é o efeito da incerteza sobre os objetivos organizacionais, que se manifesta de muitas formas e com potencial impacto sobre todas as dimensões dos negócios e atividades da CBDE.

**Riscos corporativos:** abrange os principais eventos de riscos estratégicos, operacionais, financeiros, regulatórios, liquidez, de imagem e socioambiental que impactam as atividades ou o atendimento aos objetivos da CBDE.

**Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades da CBDE, relacionados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e ambiente tecnológico. Inclui o risco legal, associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela CBDE, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela Confederação. Entre os eventos de risco operacional, incluem-se fraudes internas e externas; demandas judiciais; segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas aos *stakeholders*, danos a ativos físicos; e aqueles que acarretem a interrupção das atividades da CBDE e falhas em sistemas e infraestruturas de tecnologia da informação.

### 3. DIRETRIZES

#### 3.1 Princípios da Gestão de Riscos:

- Apoiar o planejamento estratégico, o orçamento e a sustentabilidade das atividades da CBDE;
- Fortalecer as práticas de governança da CBDE, baseadas no conceito de Linhas de Defesa;
- Subsidiar a tomada de decisão;
- Mensurar e monitorar os riscos potenciais da CBDE de forma consolidada;
- Ser parte integrante dos processos organizacionais;
- Assegurar os procedimentos de segurança da informação da CBDE;
- Apoiar a melhoria contínua da entidade;
- Adotar o método de Linhas de Defesa, sendo: i) as Coordenações como primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos; ii) as funções de controle de riscos e supervisão de conformidade estabelecidas pela CBDE são a segunda linha de defesa; e iii) a Auditoria Independente é a terceira, devendo atuar na avaliação dos potenciais riscos operacionais, com análise e avaliação dos processos da CBDE.

#### 3.2 Papéis e Responsabilidades:

Governança e Poderes Estatutários: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria Geral e demais Diretorias são as principais partes interessadas atendidas pelas linhas de defesa, e são as partes em melhor posição para ajudar a garantir que a **Política de Gestão de Riscos** seja aplicada, visando o gerenciamento de riscos e controles da Confederação. Os poderes constituídos têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da CBDE, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos, e para a aplicação dos recursos da Entidade. O modelo de três “linhas de defesa” é implementado melhor com o apoio ativo e a orientação dos poderes da CBDE.

- Dessa forma, compete ao Conselho de Administração:
  - Definir a estratégia da CBDE para atendimento de seus objetivos institucionais;
  - Aprovar a **Política de Gestão de Riscos**, assim como suas revisões;
  - Aprovar os relatórios de gestão e controles internos.
- À Diretoria Geral (CEO) e Diretoria Financeira (CFO) compete revisar anualmente a estrutura de gerenciamento de risco da CBDE garantindo que:
  - A política descrita nesse documento continue a ser boa e identifica de forma eficaz todas as áreas de risco potencial;
  - As políticas e processos adequados foram concebidos e implementados para gerenciar os riscos identificados;
  - Um programa regular de auditorias seja realizado para testar a adequação e cumprimento com as políticas prescritas;
  - A ação corretiva apropriada seja realizada para corrigir áreas de fraqueza.

Linhas de Defesa: O modelo de “linhas de defesa” diferencia três grupos (ou linhas) envolvidos no gerenciamento eficaz de riscos, sendo:

- Funções que gerenciam e têm propriedade sobre riscos;
- Funções que supervisionam riscos;
- Funções que fornecem avaliações independentes.

Cada uma dessas três “linhas” desempenha um papel distinto e possui competências e responsabilidades diferenciadas.

- **Primeira Linha:** A primeira linha é formada pelos Coordenadores, sendo os responsáveis diretos por manter os riscos nos limites de tolerância definidos. Estes atores, ou Gestores de Riscos, detém a responsabilidade primária e gerenciam diretamente os riscos, identificando, avaliando, tratando, prevenindo e monitorando seus riscos de forma integrada. Dessa forma, os Gestores de Riscos gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Sendo responsáveis por manter os controles internos inerentes aos seus processos, eficazes; e, por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente. Os Gestores de Riscos avaliam, controlam e mitigam os riscos, guiando o desenvolvimento e implementação de políticas institucionais e procedimentos internos, e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos institucionais.

Aos Gestores de Riscos são atribuídas as responsabilidades:

- Verificação da conformidade com esta Política e demais políticas da Entidade;
- Reportar ao Diretor Geral (CEO) e ao Diretor Financeiro (CFO) sobre o cumprimento desta Política e demais políticas da Entidade;
- Desenvolver e implementar sistemas de gestão de risco, incluindo o desenvolvimento de um modo facilitado de revisão dos riscos existentes, incluindo: i) a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área administrativa, à vista da dimensão dos prejuízos e dos impactos que possam causar, sob os aspectos estratégico, orçamentário, e de imagem; ii) estabelecer as ações de tratamento e monitoramento a serem implementados; e, iii) definir quais riscos deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, curto, médio ou longo prazo ou de ações de aperfeiçoamento contínuo, bem como fixar prazo para implementar e avaliar os resultados obtidos por meio de indicadores.
- Manter o registro de riscos.

Os executores dos processos das áreas operacionais, técnica e administrativa e financeira são responsáveis por garantir a execução, assim como analisar se os procedimentos e controles implementados pelos Gestores, para tratar cada risco, são adequados e eficazes. Se um controle ou procedimento não é adequado e eficaz, os executores dos processos devem relatar isso, com uma recomendação de tratamento de riscos alternativa, para o Coordenador que irá escalar para a Diretoria.

Os Gestores de Riscos atendem como a primeira linha de defesa, porque os controles são desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação de gestão operacional. Deve haver controles de gestão e de supervisão adequados em prática, para garantir a conformidade e para enfatizar colapsos de controle, processos inadequados e eventos inesperados.

**Segunda Linha de Defesa:** a segunda linha de defesa é exercida pela Coordenação de Orçamento, Controle, área de Governança e Processos e pelo Setor Jurídico da CBDE São de responsabilidade dessas áreas:

- Orçamento e Controle:
  - Apoiar as políticas de gestão da CBDE;
  - Identificar a não conformidade com as orientações do TCU;
  - Controlar e monitorar os riscos financeiros e questões de reporte financeiro;
  - Identificar questões atuais e emergentes;
  - Alertar a Diretoria para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos financeiros.
  
- Governança e Processos:
  - Auxiliar aos Gestores de Riscos quanto ao desenvolvimento dos processos e controles para gerenciar riscos;
  - Fornecer orientações sobre processos de gerenciamento de riscos;
  - Apoiar e promover a troca de conhecimentos e informações, a fim de disseminar a cultura de gestão e de prevenção de riscos na organização
  - Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com os normativos internos, boas práticas de governança e regulamentos correlatos;
  - Promover a divulgação externa de informações oficiais autorizadas, referentes à gestão de riscos, visando atender aos princípios de transparência;
  - Consolidar as deliberações dos poderes da CBDE, expressas em atas, para o devido encaminhamento às demais áreas, bem como acompanhar a conclusão das recomendações;
  - Atender aos apontamentos e achados de auditoria, com a revisão e implementação de nos processos e elaboração de Nota Técnica à Auditoria;
  
- Setor Jurídico:
  - Apoiar as políticas de gestão da CBDE;
  - Identificar a não conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis;
  - Identificar se as políticas institucionais da CBDE estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis;
  - Emitir parecer acerca de questões atuais e emergentes, quando demandado;
  - Alertar a Diretoria para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório.

**Terceira Linha de Defesa:** a terceira linha de defesa pode ser executada por Auditoria Externa Independente que provê as análises sobre a eficácia dos controles internos, constituindo na avaliação das políticas e procedimentos internos e, avaliação processual incluindo, mas não somente, à contabilidade de receita e despesa, execução orçamentária e financeira, de ativos e inventário patrimonial. O escopo dessa avaliação é evidenciado por:

1. Relatório Anual de Auditoria Externa;
2. Relatório de Auditoria de Procedimentos Internos - trimestrais;
3. Relatório de Auditoria Processual – trimestral;
4. Relatório de Auditoria Contábil – trimestral, semestral e anual.

<b>1ª Linha</b>	<b>2ª Linha</b>	<b>3ª Linha</b>
<b>Proprietários/ Gestores de Risco</b>	<b>Controle de Risco e Conformidade</b>	<b>Avaliação de Risco</b>
Coordenações TI	Coordenação de Orçamento e Controle  Governança e Processos  Setor Jurídico	Auditoria Independente

### 3.3 Processo de Gestão de Risco:

- Estabelecimento do contexto:

É a definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos. A estrutura de gerenciamento de riscos deve assegurar que a administração possua processos para definição de objetivos e que estes estejam alinhados com a estratégia em relação ao apetite ao risco.

Identificação: etapa através da qual os Gestores de Riscos identificam os eventos/riscos que podem afetar os objetivos estratégicos da CBDE, podendo ser:

- Riscos positivos (oportunidades);
- Riscos negativos (ameaças).

Os Gestores deverão documentar os riscos capturados.

- Avaliação:

Esta etapa compreende a identificação e a análise dos riscos relevantes que comprometam o atendimento dos objetivos da CBDE, formando uma base para determinar como os riscos devem ser gerenciados. O principal objetivo desta etapa é documentar o efeito de todas as ameaças e oportunidades identificadas. A avaliação de riscos fornece um mapa dos riscos da CBDE, proporcionando um mecanismo para priorização desses riscos e, conseqüentemente, uma ferramenta de direcionamento dos esforços para minimizar os riscos mais significativos por meio



de uma estrutura de controles internos alinhada aos objetivos institucionais. Nesta etapa os Gestores de Riscos devem registrar os eventos identificados.

- Tratamento: nesta etapa é definido o tratamento que será dado aos riscos e como estes devem ser monitorados e comunicados às diversas partes envolvidas. Tratar os riscos consiste em decidir entre aceitá-lo, eliminá-lo ou transferi-lo. Em resumo, é a preparação de respostas de gestão para mitigar ameaças e maximizar as oportunidades. O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado fornece novos controles ou modifica os existentes. Formas de tratamento:
  - Evitar o risco;
  - Eliminar o risco;
  - Reduzir o risco;
  - Aceitar o risco;
  - Compartilhar o risco;
  - Aumentar o risco.
- Acompanhamento e análise: monitorar e analisar o desempenho do sistema de gestão de riscos e mudanças para novas iniciativas. O acompanhamento ou monitoramento dos riscos deverão ser realizados trimestralmente, com a emissão de relatórios à Diretoria e a apresentação da matriz ao Conselho de Administração.

Gestão de Riscos: no âmbito da CBDE, os riscos são geridos ou controlados através da implementação eficaz dos diversos controles, que incluem:

- Estrutura de gerenciamento de risco (linhas de defesa);
- Políticas e procedimentos documentados;
- Manutenção de registros (Mapa de Riscos);
- Implementação de sistemas e processos de risco;
- Planos de Ação;
- Notas Técnicas em resposta aos relatórios de auditoria;
- Acompanhamento das obrigações regulamentares;
- Relatórios internos e externos: como relatórios de gerenciais, executivos e de auditoria.

NOTA: As atividades de controle compreendem políticas e procedimentos elaborados para assegurar que as diretrizes e os objetivos definidos pela CBDE sejam alcançados. As atividades de controle visam a assegurar que essas políticas e procedimentos sejam observados nas atividades diárias. As atividades de controle ocorrem em todos os níveis da CBDE e abrangem atividades como aprovações, autorizações, limites de alçada para aprovações, verificações, revisões, segurança de ativos e segregação de funções.

- Informações requeridas para o gerenciamento de riscos (MAPA DE RISCO): é o registro formal através do qual os Gestores de Riscos inserem os riscos identificados, assim como, as ações mínimas referentes ao gerenciamento e tratamento do risco. O Mapa de Risco deve ser atualizado periodicamente com emissão de relatórios trimestrais.
- O Plano de Treinamento e Capacitação da Entidade deverá abranger temas referente à gestão de riscos, incluindo, inclusive, identificação de fraudes e ações anticorrupção, como prioridades nos treinamentos aos gestores e funcionários.

---

## 4 VIGÊNCIA

Esta política permanecerá em vigor por dois anos a contar da data de sua publicação.

## **5 REFERÊNCIAS**

---

- Lei nº 10.264/2001;
- Estatuto Social;
- Código de Conduta Ética;
- Portaria nº 14/2020 - Alçadas de Aprovação (e atualizações);
- Metodologia de Gestão de Projetos;
- POL. 01 Política de Diárias e Despesas de viagem;
- POL.02 Regulamento de Contratações;
- POL 03 Política Uso da Infraestrutura Tecnológica;
- POL 04 Política de Banco de Horas;
- POL.05 Política de Viagens;
- POL.06 Política do Fundo Fixo;
- POL.07 Política de Adiantamento;
- POL 08 Política Orçamentária;
- POL.09 Política de Cargos e Salários;
- POL 10 Política de Gestão de Benefícios;
- POL 11 Política de Contingência;
- POL 12 Política de Contratação de Autônomo.

## **6 ANEXOS**

---

Matriz de Risco – Nível Estratégico disponível em: C:\Users\cbde\Confederação Brasileira do Desporto Escolar\CBDE - Governança e Processos\Gestão de Risco.

## **7 APROVAÇÃO**

---

Esta política foi aprovada pelo Conselho de Administração, em 01/06/2021, conforme registro em ata. Devendo ser assinada pelo Diretor Geral (CEO), utilizando assinatura digital.

Luiz Delphino  
Diretor Geral