



MANUAL DE GESTÃO DESPORTIVA

Nuno Delicado

MANUAL DE GESTÃO DESPORTIVA

Nuno Delicado

*Dedicado a todos os gestores desportivos à volta do mundo,
desejando que continuem a inspirar e melhorar as vidas de todos
através da alegria e dos desafios do bom desporto,
e em particular aos gestores desportivos de Timor-Leste,
que me proporcionaram a enorme honra e privilégio
de trabalhar com eles por tanto tempo*

Primeira edição, Junho 2003.

© **100% uncopyrighted**: todas as partes deste Manual de Gestão Desportiva podem ser reproduzidas, armazenadas ou transmitidas, por qualquer forma ou meio, sem qualquer autorização. Favor copiar, alterar, melhorar, e-mailar, publicar, transmitir, com ou sem atribuição de autoria.

Publicado electronicamente. Uma versão completa, incluindo todos os anexos, pode ser obtida em www.tinyurl.com/GestDesp.

Este Manual utiliza ortografia portuguesa pré-Acordo Ortográfico.

O autor pode ser contactado em nuno.delicado@sportimpact.org.

Para mais informação sobre a SportImpact: www.sportimpact.org.

ÍNDICE

- I. Organizações Desportivas
- II. Planeamento
- III. Administração
- IV. Competições
- V. Formação
- VI. Desenvolvimento

O autor



Nuno Delicado é fundador da SportImpact, uma empresa social que promove o **desenvolvimento humano através do desporto**. Também lidera o trabalho nos sectores público e social da **Pluris**, uma consultoria de negociação e gestão de conflitos, e ensina no **INSEAD** e na **Lee Kuan Yew School of Public Policy**, em Singapura.

Nuno foi **consultor de estratégia** na Bain & Company e na McKinsey & Company. Como consultor, apoiou executivos de grandes empresas na Europa, América Latina, Índia e Médio Oriente, em projectos em indústrias diversas como serviços financeiros, bens de consumo, retalho e moda.

Anteriormente, Nuno liderou projectos de desenvolvimento desportivo para o **Comité Olímpico Internacional** para criar o Comité Olímpico Nacional de Timor-Leste e reestabelecer o Comité Olímpico do Afeganistão. Em ambos os países deu formação, mediou interesses diversos e trabalhou com federações desportivas para cumprir os requisitos para reconhecimento internacional e participação nos Jogos Olímpicos. Também desenvolveu projectos de marketing desportivo para várias federações, Comités Olímpicos e eventos.

Além disso, Nuno trabalhou como **consultor e voluntário em diversas organizações desportivas**, incluindo como Director de Formação e Desenvolvimento da Federação Portuguesa do Pentatlo Moderno, fundador e primeiro presidente da Associação Portuguesa dos Atletas do Pentatlo Moderno, juiz nacional, organizador de eventos e monitor.

Nuno graduou-se em Engenharia Física Tecnológica no Instituto Superior Técnico (Portugal), completou um **Executive Master in Sport Organizations Management** (MEMOS) na Université Claude Bernard (França), e um **MBA** com distinção no INSEAD (Singapura). Também estudou Mediação e Resolução de Conflitos na New York University e é Master Coach em Programação Neuro-Linguística.

Nuno foi quatro vezes **campeão português de pentatlo moderno** e completou maratonas, pentatlos e triatlos na Europa, Ásia e Américas. Já visitou mais de 50 países por trabalho, desporto e lazer, e viveu em nove países em três continentes desde 2003. Nuno é fluente em português, espanhol e inglês, tem conhecimentos básicos de tétum e italiano, e formação elementar em francês, mandarim e hindi.

Introdução

Dili, 27 de Abril de 2014

Este Manual de Gestão Desportiva foi escrito ao longo dos 3 meses que passei em Timor-Leste em 2003, como consultor do Comité Olímpico Internacional, com a missão de criar o Comité Olímpico Nacional de Timor-Leste. Timor-Leste tinha menos de 1 ano como país independente e foram 3 meses de trabalho intenso, produtivo, e imensamente realizador.

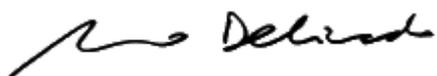
Apesar de estar dirigido especificamente a dirigentes de federações desportivas, os temas discutidos e modelos e ferramentas propostos são aplicáveis a muitos outros tipos de projectos desportivos: comités olímpicos, associações, clubes, eventos, etc.

Agradeço profundamente ao Comité Olímpico Internacional ter-me convidado para projecto tão desafiante e motivador, e a todos os dirigentes desportivos timorenses com quem trabalhei, por todo o estímulo que criaram.

Durante estes anos mantive a ideia de completar o Manual com um capítulo sobre Marketing Desportivo, uma introdução e uma revisão completa. Mas não consegui fazer disso uma prioridade, por isso finalmente decidi publicá-lo assim mesmo, incompleto, com a intenção de colocar à disposição de quem precisa materiais úteis para muitas das principais actividades e funções num projecto desportivo.

Ao publicar agora este Manual não revi o texto, sabendo que pode certamente ser melhorado. Agradeço a quem identifique erros ou imprecisões que os indique, idealmente propondo textos alternativos que serão incluídos assim que possível em novas edições.

Com os desejos de muito e bom desporto,



Nuno Delicado

Capítulo I – Organizações desportivas

Índice

1. Organização do desporto a nível nacional.....	10
1.1. Atletas	10
1.2. Clubes	10
1.3. Associações Regionais.....	10
1.4. Federações Nacionais.....	11
2. Organização do desporto a nível mundial.....	14
2.1. Comité Olímpico Internacional.....	14
2.2. Comités Olímpicos Nacionais	14
2.3. Federações Internacionais.....	15
3. Federações Nacionais	19
3.1. Estatutos	19
3.2. Eleições	21
3.3. Órgãos sociais	22
3.3.1. Assembleia Geral.....	22
3.3.2. Direcção.....	24
3.3.3. Conselho Fiscal	28
3.4. Comissões.....	29
3.5. Reuniões	29

Anexos

- [Resumo do capítulo I \(.ppt\)](#)
- [Anexo 1 - Modelo de Estatutos de uma federação](#)
- [Anexo 2 - Modelo de Estatutos de um clube](#)
- [Anexo 3 - Modelo de convocatória para reunião de Assembleia Geral](#)
- [Anexo 4 - Modelo de acta de reunião de Assembleia Geral](#)
- [Anexo 5 - Modelo de acta de reunião de Direcção](#)

1. ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO A NÍVEL NACIONAL

1.1. Atletas

O desporto está, acima de tudo, focado nos atletas e na juventude. Os dirigentes desportivos nunca deverão perder a perspectiva de que os seus principais esforços deverão ser dirigidos para a criação de oportunidades para os atletas.

Os atletas, como membros de clubes e federações nacionais, têm oportunidade de participar em competições locais, regionais, nacionais, internacionais e olímpicas. Devido ao seu intenso envolvimento pessoal, podem contribuir com ideias e trabalho para apoiar o desenvolvimento do desporto. É uma tendência crescente nas organizações desportivas o incentivo à participação dos atletas na gestão desportiva, inclusive através da sua representação nas federações e comités olímpicos.

Os atletas poderão realizar a sua actividade desportiva a título individual ou, mais usualmente, integrados em clubes, de acordo com os Estatutos e regulamentos de cada federação. Quando integrados em clubes, geralmente os regulamentos das federações prevêm que possam representar um único clube em cada época desportiva.

1.2. Clubes

A organização básica do desporto num país é feita através de um sistema de clubes desportivos. O clube é a base da pirâmide onde os atletas são introduzidos ao desporto, através de programas de preparação e competição ao longo das épocas desportivas. A reunião dos clubes, frequentemente através de associações regionais, forma a base administrativa para a federação nacional.

Os clubes deverão ter existência legal, regendo-se por uns Estatutos que estabelecem os seus princípios fundamentais e modo de funcionamento.

1.3. Associações Regionais

Quando o número de clubes numa determinada região do país o justifique, os clubes desportivos de uma determinada modalidade poderão associar-

se e constituir uma associação regional da modalidade, com o objectivo de representarem conjuntamente a região nas reuniões de Assembleia Geral da federação nacional e defenderem os interesses da região.

As associações regionais deverão constituir-se legalmente e reger-se por Estatutos próprios.

1.4. Federações Nacionais

Cada federação nacional deve estar directamente filiada na respectiva Federação Internacional. As federações nacionais são reconhecidas pela Federação Internacional e pelo Comité Olímpico Nacional como a única e máxima autoridade para a respectiva modalidade no país, responsável por todos os programas nacionais.

As federações deverão estar constituídas legalmente e deverão reger-se por uns Estatutos próprios, tendo as seguintes principais áreas de actuação:

a) Administração

- Ser responsável por todos os aspectos da modalidade dentro do país
- Promover a modalidade e o desenvolvimento de uma cultura própria
- Providenciar uma estrutura administrativa e serviços apropriados ao funcionamento da federação e da modalidade
- Tomar medidas e impor sanções contra atletas ou qualquer grupo ou indivíduo que tenha violado as regras da federação sempre que apropriado

b) Relações institucionais

- Manter Estatutos e Regras de Competição em conformidade com as orientações da Federação Internacional
- Pagar as taxas de filiação devidas à Federação Internacional, ao Comité Olímpico Nacional e a outras organizações de que faça parte
- Entregar um Relatório e Contas anual à Federação Internacional e ao Comité Olímpico Nacional, após respectiva aprovação na Assembleia Geral da federação

c) Recursos

- Obter e gerir os recursos financeiros, humanos e técnicos requeridos para o funcionamento da federação e da modalidade
- Estabelecer orçamentos e manter registos financeiros

- Controlar as despesas
- Providenciar auditorias às declarações financeiras

d) Comunicações

- Manter boas relações e fornecer informações adequadas aos atletas e outros membros da federação
- Manter boas relações com o governo, empresas, organizações desportivas e outras entidades que tenham interesse na modalidade ou que possam apoiar a federação
- Manter boas relações com os meios de comunicação social de forma a assegurar a promoção positiva da modalidade e das actividades da federação

e) Competições

- Promover o desenvolvimento de um calendário de competições – incluindo campeonatos nacionais – à medida das necessidades dos atletas
- Seleccionar e organizar as equipas para participação em competições internacionais
- Providenciar certificações oficiais para as competições, incluindo as organizadas por outras entidades

f) Instalações e equipamentos

- Assegurar que as instalações e os equipamentos para competições cumprem as especificações técnicas exigidas pelas regras nacionais e internacionais
- Garantir a exactidão das dimensões dos espaços e percursos utilizados para competições, de acordo com as regras da modalidade

g) Árbitros e treinadores

- Supervisionar o recrutamento, formação, certificação e controlo dos árbitros e treinadores necessários para execução dos programas e actividades da modalidade
- Promover a implementação de Planos de Formação ajustados às necessidades

h) Apoio médico e científico

- Planear e coordenar a disponibilização de serviços de medicina desportiva aos atletas

- Planear e coordenar a disponibilização de serviços de ciências do desporto aos treinadores e atletas
- Assegurar a implementação de um programa de controlo de doping em conformidade com as regras da Federação Internacional e outras regulações nacionais e internacionais relevantes



2. ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO A NÍVEL MUNDIAL

2.1. Comité Olímpico Internacional

O Comité Olímpico Internacional é a autoridade máxima do Movimento Olímpico e tem as seguintes responsabilidades:

- Promoção e desenvolvimento das qualidades físicas e morais que são a base do desporto
- Desenvolvimento do Olimpismo e do Movimento Olímpico a nível mundial
- Atribuição e realização dos Jogos da Olimpíada e Jogos Olímpicos de Inverno
- Promoção do desenvolvimento do desporto
- Apoio aos comités olímpicos nacionais e federações internacionais

As regras fundamentais estão contidas na Carta Olímpica, que regula a organização e operação do Movimento Olímpico e estipula as condições para celebração dos Jogos Olímpicos.

2.2. Comitês Olímpicos Nacionais

Cada Comité Olímpico Nacional é estabelecido por reconhecimento pelo Comité Olímpico Internacional e tem uns Estatutos próprios que deverão estar em conformidade com as regras e princípios da Carta Olímpica.

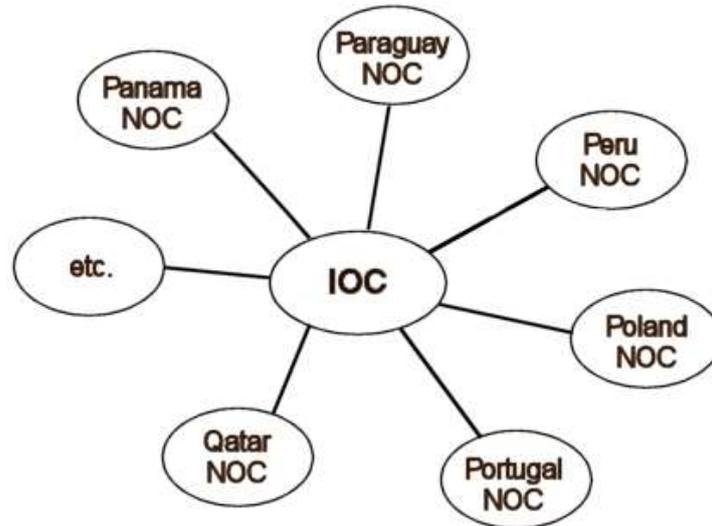
Cada Comité Olímpico Nacional tem a responsabilidade e autoridade exclusivas para desenvolver o Movimento Olímpico no seu país e para seleccionar e enviar uma equipa aos Jogos Olímpicos. Da mesma forma, cada Comité Olímpico Nacional é a única autoridade no seu país para utilização dos anéis, emblemas e marcas olímpicos.

Os Comitês Olímpicos Nacionais, para além de pertencerem ao Comité Olímpico Internacional, estão também organizados em cinco comités regionais (associações continentais de Comitês Olímpicos Nacionais) que reúnem os Comitês Olímpicos dos países de cada continente:

- Association of National Olympic Committees of Africa (ANOCA)
- European Olympic Committees (EOC)

- Olympic Council of Asia (OCA)
- Pan American Sports Organization (PASO)
- Oceania National Olympic Committees (ONOC)

Existe ainda uma associação à qual podem pertencer todos os Comitês Olímpicos Nacionais: Association of National Olympic Committees (ANOC).



2.3. Federações Internacionais

As federações internacionais são organizações internacionais não-governamentais que dirigem uma ou mais modalidades desportivas a nível mundial. As federações nacionais que dirigem esses desportos são membros filiados nas respectivas federações internacionais. Assegurando a independência e autonomia na gestão das suas modalidades, as federações desportivas internacionais que pretendam obter reconhecimento pelo Comité Olímpico Internacional deverão assegurar que os seus Estatutos, procedimentos e actividades estão em conformidade com a Carta Olímpica.

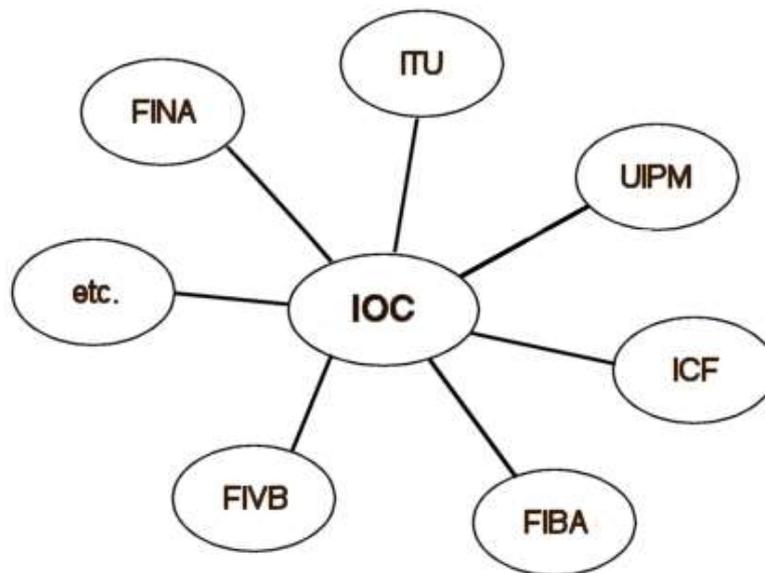
O papel destas federações é o de estabelecer e fazer cumprir as regras relativas à prática das suas respectivas modalidades desportivas, tendo como principais competências:

- Promover o desenvolvimento das suas modalidades por todo o mundo
- Apoiar a realização dos objectivos estabelecidos na Carta Olímpica, em particular através da promoção do Olimpismo
- Estabelecer os critérios de elegibilidade para as competições dos Jogos Olímpicos e submetê-los a aprovação do Comité Olímpico Internacional

- Assumir a responsabilidade pelo controlo técnico e supervisão das suas modalidades nos Jogos Olímpicos e outros jogos apadrinhados pelo Comité Olímpico Internacional
- Fornecer assistência técnica na implementação prática dos programas da Solidariedade Olímpica

De forma a discutirem problemas comuns e decidir os seus calendários de eventos, as federações Olímpicas de Verão, as federações Olímpicas de Inverno e as federações reconhecidas pelo COI formaram associações:

- Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF)
- Assembly of International Winter Sports Federations (AIWF)
- Assembly of IOC Recognized International Sports Federations (ARISF)
- General Association of International Sports Federations (GAISF) – que também inclui federações desportivas não-Olímpicas



Federações Olímpicas de Verão

Atletismo – International Amateur Athletic Federation (IAAF)

Tiro com Arco – International Archery Federation (FITA)

Badminton – International Badminton Federation (IBF)

Basebol – International Baseball Federation (IBAF)

Basquetebol – International Basketball Federation (FIBA)

Boxe – International Amateur Boxing Association (AIBA)

Canoagem – International Canoe Federation (ICF)
Ciclismo – International Cycling Federation (UCI)
Equestre – International Equestrian Federation (FEI)
Esgrima – International Fencing Federation (FIE)
Futebol – International Football Federation (FIFA)
Ginástica – International Gymnastics Federation (FIG)
Andebol – International Handball Federation (IHF)
Hóquei – International Hockey Federation (FIH)
Judo – International Judo Federation (IJF)
Pentatlo Moderno – International Union of Modern Pentathlon (UIPM)
Remo – International Rowing Federation (FISA)
Tiro – International Shooting Sport Federation (ISSF)
Softbol – International Softball Federation (ISF)
Natação – International Amateur Swimming Federation (FINA)
Ténis de Mesa – International Table Tennis Federation (ITTF)
Taekwondo – World Taekwondo Federation (WTK)
Ténis – International Tennis Federation (ITF)
Triatlo – International Triathlon Union (ITU)
Voleibol – International Volleyball Federation (FIVB)
Halterofilismo – International Weightlifting Federation (IWF)
Lutas Amadoras – International Federation of Associated Wrestling Styles (FILA)
Vela – International Sailing Federation (ISAF)

Federações Olímpicas de Inverno

Bobsleigh – International Bobsleigh and Tobogganing Federation (FIBT)
Curling – World Curling Federation (WCF)
Hóquei no Gelo – International Ice Hockey Federation (IIHF)
Luge – International Luge Federation (FIL)
Biatlo – International Biathlon Union (IBU)

Patinagem – International Skating Union (ISU)

Esqui – International Ski Federation (FIS)

Para além da organização a nível mundial em Federações Internacionais, as federações nacionais estão organizadas também ao nível continental, de acordo com os países a que pertencem, constituindo Confederações Regionais das diferentes modalidades.

3. FEDERAÇÕES NACIONAIS

3.1. Estatutos

Os Estatutos são a base de uma federação, estabelecendo a forma como os seus membros pretendem que esteja organizada e funcione de forma a atingir os objectivos definidos. Os Estatutos de uma federação não necessitam de ser extensos e complexos, bastando que contenham os elementos necessários para um bom funcionamento, cumprindo os requisitos legais do país e os requisitos da Federação Internacional:

a) Denominação

Definição do nome oficial da federação.

b) Objectivos

Listagem dos principais objectivos da federação, devendo incluir:

- Filiação na Federação Internacional
- Promoção e regulação da modalidade
- Representação da modalidade a nível nacional e internacional
- Organização dos campeonatos nacionais
- Certificação e coordenação das competições nacionais e internacionais
- Promoção da formação na modalidade

c) Filiação

Deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

- Quem constituirá o conjunto de filiados da federação (associações regionais, clubes, indivíduos)?
- Qual o procedimento para filiação na federação?
- Que condições devem ser cumpridas para manter a filiação?
- Quais os procedimentos para lidar com membros que não cumprem as condições para manterem a filiação ou com aqueles que solicitam a desvinculação?

d) Finanças

Esta secção deverá estabelecer a base para o funcionamento da federação em termos financeiros, incluindo:

- O ano financeiro a utilizar
- De que forma deverá ser preparado e aprovado o Orçamento anual
- Quais os montantes das taxas de filiação
- Quais as datas limite para pagamento de taxas

e) Assembleia Geral

Deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

- Quando se reúne a Assembleia Geral?
- Quem está habilitado a assistir e a votar nas reuniões de AG?
- Quais os principais pontos para a ordem de trabalhos da AG?
- Quem dirige as reuniões de AG?
- Qual o procedimento para convocação de uma AG extraordinária?

f) Eleições

Deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

- Quando são realizadas eleições?
- Pode haver re-eleição dos titulares dos cargos?
- Qual o procedimento para preenchimento de vagas causadas por demissão, doença ou morte?

g) Órgãos sociais

Deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

- Quais os órgãos sociais da federação (Direcção, Conselho Fiscal, ...)?
- Qual a composição de cada órgão (presidente, vice-presidente, etc.)?
- Quais as competências de cada órgão (por exemplo, gerir a federação entre Assembleias Gerais, ...)
- Com que frequência se reúnem os órgãos sociais?
- Quem dirige as reuniões de cada órgão social?

h) Comissões

Esta secção deverá:

- Dar à Direcção ou Assembleia Geral o direito a constituir comissões conforme as necessidades e a delegar funções quando apropriado
- Estabelecer a forma como serão escolhidos os membros das comissões

i) Realização de reuniões

Esta secção deverá abranger reuniões de Assembleia Geral, da Direcção ou outros órgãos e das eventuais comissões, incluindo respostas às seguintes questões:

- De que forma são determinados a data e lugar das reuniões?
- Qual o quórum para cada tipo de reunião?
- Quando deverão ser entregues ao secretário os pontos para a ordem de trabalhos?
- Com que antecedência deverá circular a ordem de trabalhos da reunião?

j) Alterações aos Estatutos

Deverão ser respondidas as seguintes perguntas:

- Quando podem ser introduzidas alterações aos Estatutos? (normalmente apenas em reuniões de Assembleia Geral)
- Qual o procedimento a seguir para introduzir alterações aos Estatutos? (divulgação pro escrito das alterações propostas, antecedência mínima de convocação, maioria exigida para aprovação, etc.)
- Quando entram em vigor as alterações?

3.2. Eleições

As eleições realizadas nas organizações desportivas para escolha dos seus dirigentes constituem um dos procedimentos democráticos mais básicos e geralmente regulam-se pelas seguintes orientações:

- Os titulares dos órgãos sociais são eleitos por maioria simples, individualmente ou agrupados em listas, através de sufrágio directo e secreto
- As candidaturas deverão ser apresentadas na secretaria da federação até um determinado número de dias (por exemplo, 7) antes da data da reunião da Assembleia Geral e remetidas a todos os associados com uma antecedência mínima (por exemplo, de 5 dias)
- Poderá ser aceite a existência de candidatos suplentes nas listas de cada órgão, os quais preencherão as vagas deixadas em aberto em caso de renúncia, suspensão ou perda de mandato de elementos eleitos
- Normalmente são definidas algumas condições de não elegibilidade para os órgãos sociais de uma federação, como por exemplo:
 - Ser devedor da Federação

- Ter sido punido por infracção de natureza criminal ou disciplinar em matéria de violência, corrupção ou dopagem associadas ao desporto
- Ter sido punido por crimes praticados no exercício de cargos dirigentes em federações desportivas, bem como por crimes contra o património destas
- Ser dirigente de um clube ou de outra federação desportiva

3.3. Órgãos sociais

Nas federações nacionais (e também nas associações regionais e clubes) existe um conjunto de órgãos sociais com diferentes competências de forma a assegurar o cumprimento dos objectivos da organização. Tipicamente, os órgãos sociais incluem a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal, podendo existir ainda outros Conselhos, como o Jurisdicional, Disciplinar ou de Arbitragem, por exemplo.

3.3.1. Assembleia Geral

Competências

A Assembleia Geral é o órgão máximo deliberativo da federação e as suas decisões vinculam todos os associados. São tipicamente competências da Assembleia Geral:

- Eleger e destituir os titulares de órgãos da federação
- Aprovar o Plano de Actividades, o Orçamento e o Relatório e Contas
- Aprovar alterações aos Estatutos e Regulamentos
- Aprovar a dissolução da Federação
- Decidir da aquisição e perda de qualidade de associado, bem como reconhecer associados de mérito e honorários
- Decidir sobre a filiação em organismos internacionais
- Deliberar sobre todas as questões não atribuídas estatutariamente a qualquer outro órgão

Composição

A Assembleia Geral é composta por todos os membros da federação no pleno gozo dos seus direitos associativos e pelos titulares de cargos nos órgãos sociais da federação, estes últimos sem direito a voto.

Normalmente, os eventuais membros honorários ou de mérito podem participar na Assembleia Geral mas sem direito a voto.

Cada associado (clube ou associação regional, conforme o caso específico da federação) poderá ser representado na Assembleia Geral por um máximo de dois ou três delegados devidamente credenciados, mas só um deles terá direito a voto.

Mesa da Assembleia Geral

A Mesa da Assembleia Geral é geralmente constituída por um Presidente e outros dois elementos (dois Secretários, ou um Vice-presidente e um Secretário).

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral convocar as reuniões de Assembleia Geral e elaborar as respectivas ordens de trabalhos.

Compete à Mesa dirigir as reuniões de Assembleia Geral e redigir as respectivas actas.

Convocatória e Ordem de Trabalhos

A convocação das reuniões de Assembleia Geral é feita por aviso expedido por correio, com pelo menos quinze dias de antecedência em relação à data da reunião.

Do aviso postal deverão constar o dia, hora, local e tipo de Assembleia, para além da respectiva ordem de trabalhos e a referência a eventuais documentos a consultar.

O aviso convocatório mencionará precisamente os assuntos da ordem de trabalhos, podendo ser debatidos na reunião outros assuntos de interesse para a modalidade mas sem qualquer possibilidade de deliberação.

Actas das reuniões de Assembleia Geral

As discussões e deliberações da Assembleia Geral ficam registadas na acta de cada reunião. A acta é elaborada pela Mesa da Assembleia Geral e aprovada em Assembleia Geral após leitura do seu texto final, que deverá ser o mais fiel possível ao que se tiver passado na reunião. A exactidão das

actas é fundamental para a correcta execução da vontade da Assembleia Geral, órgão máximo da federação.

3.3.2. Direcção

Competências

Compete à Direcção administrar a federação, incumbindo-lhe, designadamente:

- Organizar as selecções nacionais
- Organizar as competições desportivas da modalidade
- Garantir a efectivação dos direitos e deveres dos associados
- Elaborar anualmente o Plano de Actividades
- Elaborar anualmente o Relatório e Contas
- Elaborar anualmente e submeter a parecer do conselho fiscal o Orçamento, o balanço e os documentos de prestação de contas
- Administrar as actividades da federação em matérias que não sejam especialmente atribuídas a outros órgãos
- Zelar pelo cumprimento dos Estatutos e das deliberações dos órgãos da federação

Composição

A Direcção é constituída por um número ímpar de elementos, um dos quais é o Presidente, eleitos em Assembleia Geral, normalmente por um período renovável de quatro anos.

Para além do Presidente, poderá haver um ou mais Vice-presidentes, um Tesoureiro, um Secretário Geral e um número variável de vogais ou directores. Em algumas federações, o Secretário Geral é um profissional não eleito mas sim nomeado pela Direcção da federação.

Presidente

Quem aspira a ser Presidente terá sempre de manter presentes os melhores interesses da federação e estar preparado para estabelecer o exemplo adequado em todos os momentos. Ao aceitar esta posição, o Presidente assume responsabilidade primária pela federação e torna-se, de certa forma, a sua "alma".

O papel principal do Presidente é assegurar a liderança de continuidade fundamental para a federação. Idealmente, o Presidente deverá pensar estrategicamente, deverá ser capaz de comunicar a visão de como a federação deverá ser e funcionar. Deverá ainda manter-se imparcial de forma a poder actuar como conciliador entre partes em oposição ou permitir que as discussões em reuniões decorram com a direcção de uma pessoa neutral.

Responsabilidades

- Presidência de reuniões
- Execução das decisões tomadas nas reuniões
- Actuação em nome da federação entre reuniões, em cooperação com os outros dirigentes
- Representação da federação perante grupos ou indivíduos externos e perante a comunicação social
- Liderança, orientação e planeamento estratégico da federação
- Defesa dos Estatutos e regras da federação

Qualificações recomendadas

- Membro com boas relações com a federação
- Disposto a um comprometimento regular de tempo
- Conhecimentos aprofundados:
 - Da modalidade
 - Da federação e da sua história
 - Da constituição da federação
 - Dos procedimentos em reuniões
- Qualidades pessoais:
 - Imparcialidade
 - Paciência
 - Entusiasmo
 - Simpatia
 - Justiça
 - Fidelidade
 - Tacto, discrição e cortesia
 - Perseverança

Secretário Geral

Como principal responsável administrativo, o papel do Secretário Geral consiste em estar na frente de todo o trabalho da federação, assegurando que é coordenado e focado nos objectivos da organização. As suas funções normalmente implicam exposição pública e um perfil elevado, incluindo também algumas obrigações repetitivas e de baixa visibilidade.

É fundamental que o Secretário Geral possua um conhecimento dos requisitos e processos envolvidos em cada actividade da federação e que esteja informado e actualizado em todos os assuntos que possam afectar a federação, sendo capaz de reagir às oportunidades e de tomar decisões.

De forma a maximizar a eficácia, o Secretário Geral deverá ter a capacidade de delegar e coordenar o trabalho de funcionários e voluntários.

Responsabilidades

- Organização do secretariado, estabelecendo os procedimentos administrativos básicos e gerindo os funcionários e voluntários
- Gestão da correspondência
- Manutenção de arquivos de relatórios anuais, planos de actividades e orçamentos, actas, declarações financeiras e outros documentos
- Organização de reuniões
- Apresentação de relatórios em reuniões
- Elaboração de actas das reuniões
- Coordenação de actividades regulares e projectos especiais
- Representação externa da federação (em coordenação com o Presidente)

Qualificações recomendadas

- Membro com boas relações com a federação
- Disposto a um comprometimento regular de tempo
- Conhecimento aprofundado da modalidade
- Qualidades pessoais:
 - Energia
 - Entusiasmo pela modalidade
 - Tacto, discrição e cortesia
 - Boas capacidades organizativas – método e fiabilidade

- Fidelidade
- Simpatia
- Comunicação eficaz
- Capacidade de lidar com pessoas, em especial com dirigentes da federação
- Conhecimentos de uma língua oficial da Federação Internacional

Tesoureiro

Todas as federações devem manter registos financeiros exactos e ter um responsável máximo pelos procedimentos financeiros – o Tesoureiro – que deverá ser altamente responsável e ter a capacidade de gerir as finanças em conformidade com os Estatutos e a política da federação.

Normalmente, a função de Tesoureiro é exercida por um voluntário da federação.

Responsabilidades

- Planeamento financeiro, incluindo a elaboração de um orçamento anual
- Manutenção de registos actualizados de todas as transacções financeiras
- Recebimento de todo o dinheiro devido à federação e emissão de recibos por todos os montantes recebidos
- Garantia de que todos os valores recebidos são prontamente depositados na conta bancária da federação
- Pagamento de todas as contas da federação
- Garantia de que os fundos da federação são gastos adequadamente
- Apresentação de relatórios financeiros e pareceres nas reuniões apropriadas
- Apresentação de um esboço das contas anuais à Direcção da federação
- Diligência para que as contas anuais sejam submetidas a auditoria
- Apresentação de contas anuais à Assembleia Geral, após auditoria
- Preparação de quaisquer outros documentos exigidos por lei

Qualificações recomendadas

- Membro com boas relações com a federação
- Disposto a um comprometimento regular de tempo

- Capacidade para manter registos claros e precisos das contas da federação
- Capacidade para trabalhar com os restantes dirigentes da federação
- Comprometido com os objectivos da federação
- Qualidades pessoais
 - Escrúpulos e manifesta honestidade
 - Boas capacidades organizativas
 - Entusiasmo
 - Aptidão numérica
 - Prudência e cuidado no manuseio de dinheiro

3.3.3. Conselho Fiscal

Competências

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador dos actos de administração financeira da federação e do cumprimento dos Estatutos e disposições legais aplicáveis, competindo-lhe em especial:

- Zelar pelo cumprimento da lei, dos Estatutos, dos regulamentos e das deliberações da Assembleia Geral da federação, participando aos órgãos competentes as irregularidades de que tenha conhecimento
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhes servem de suporte
- Emitir parecer sobre o orçamento, balanço e os documentos de prestações de contas
- Emitir outros pareceres, por solicitação dos restantes órgãos da federação ou por norma estatutária, no âmbito da sua competência
- Proferir, sempre que necessário, recomendações no sentido de melhorar os procedimentos da federação

Composição

O Conselho Fiscal é normalmente composto por três membros, sendo um Presidente e dois Vogais, podendo ser ou não revisores de contas. Quando um dos membros do Conselho Fiscal não tenha tal qualidade, as contas da

federação deverão ser certificadas por um revisor oficial de contas antes da sua aprovação em Assembleia Geral.

3.4. Comissões

A maior parte das federações sente necessidade de criar comissões (ou grupos de trabalho, ou departamentos) para lidar com determinadas áreas de trabalho, existindo uma grande diversidade de federação para federação quanto ao número de comissões e respectivas competências. Geralmente, as comissões respondem perante a Direcção da federação e as suas reuniões são coordenadas pelo Secretário Geral.

As comissões e respectivos membros podem ser nomeados pela Direcção ou eleitos na Assembleia Geral, conforme os Estatutos da federação. Os membros das comissões devem ser escolhidos pelos seus conhecimentos e experiência em determinada área.

A pessoa escolhida para dirigir uma Comissão deverá ser capaz de dirigir reuniões e executar as decisões tomadas, para além de possuir altos níveis de conhecimentos e experiência.

A estrutura e competências de cada comissão deverão estar documentadas, de forma a assegurar que os seus membros compreendem claramente o seu papel.

3.5. Reuniões

As reuniões são os momentos de discussão e de tomada de decisão que estão na base das organizações governadas por princípios democráticos,

As reuniões dos órgãos sociais são sempre convocadas pelo respectivo presidente, excepto nos casos previstos pelos Estatutos da federação, através de um aviso convocatório que indica, para além do local, hora e participantes na reunião, os pontos a discutir na mesma.

Os Estatutos poderão estabelecer uma periodicidade para as reuniões de Direcção ou de outros órgãos, não impedindo que se realizem reuniões de cada órgão sempre que sejam convocadas pelo seu Presidente ou pela maioria dos seus membros.

Os órgãos sociais consideram-se validamente reunidos com a presença da maioria dos seus titulares.

As deliberações dos órgãos sociais são tomadas por maioria de votos dos membros presentes, podendo o presidente ter direito a voto de qualidade.

Das reuniões de qualquer órgão social ou comissão é sempre lavrada uma acta, que será submetida a aprovação e assinada por todos os presentes.

Capítulo II – Planeamento

Índice

1. Plano Estratégico	32
1.1. Análise da situação	33
1.2. Definição de objectivos	34
1.3. Estabelecimento do plano de acção	35
1.4. Estrutura do documento	36
1.5. Utilização do Plano Estratégico	36
2. Plano de Actividades	38
2.1. Processo de elaboração	38
2.2. Estrutura do documento	38
3. Orçamento	43
3.1. Processo de elaboração	43
3.2. Receitas	44
3.3. Despesas.....	49
4. Relatório e Contas	51
4.1. Processo de elaboração	51
4.2. Relatório de actividades.....	52
4.3. Relatório financeiro	53

Anexos

- [Resumo do capítulo II \(.ppt\)](#)
- [Anexo 1 - Modelo de Plano Estratégico](#)
- [Anexo 2 - Modelo de Plano de Actividades](#)
- [Anexo 3 - Modelo de Orçamento](#)
- Anexo 4 - Modelo de Relatório e Contas
 - a) [Relatório de actividades](#)
 - b) [Balanço](#)
 - c) [Demonstração de resultados](#)

1. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico é o documento que descreve a missão de uma organização, os seus objectivos e as acções que a levarão a obter sucesso no futuro, com planeamento tipicamente para um prazo de 4 a 5 anos. No seio do Movimento Olímpico é usual elaborar-se um plano a 4 anos coincidente com cada Olimpíada.

A nível interno na federação, o planeamento estratégico constitui um processo de reflexão, uma ferramenta de gestão e um meio de comunicação, permitindo:

- Clarificar os fins da federação
- Analisar a evolução passada e a situação actual da federação e decidir onde deverá estar no futuro
- Definir o que é necessário (acções, responsabilidades, recursos) para alcançar os objectivos identificados, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças
- Estabelecer como e quando se vai actuar, e quais são as prioridades
- Utilizar os recursos disponíveis com eficácia, de acordo com a importância dos diferentes objectivos
- Avaliar o progresso alcançado
- Dispor de uma ferramenta de comunicação para divulgar aos membros da federação quais os desafios enfrentados e qual a estratégia a seguir

A nível externo, o planeamento estratégico constitui um processo de análise do ambiente em que se insere a federação e uma ferramenta para dialogar com os diferentes interlocutores, permitindo:

- Compreender as tendências do ambiente exterior e o impacto na federação
- Identificar as organizações que lideram as tendências no sector
- Avaliar o posicionamento da federação e as perspectivas de futuro
- Comunicar as opções estratégicas da federação, os seus projectos e prioridades
- Definir com as organizações que apoiam a modalidade as perspectivas de desenvolvimento da federação e as prioridades a adoptar
- Desenvolver parcerias baseadas numa análise aprofundada das necessidades e oportunidades da federação

É boa prática que a definição do Plano Estratégico seja participada pelos diversos membros da federação (dirigentes, associações, clubes, mas também atletas, treinadores e árbitros), recebendo todos o mesmo tratamento e sendo encorajados a darem o seu contributo. É importante que cada membro da federação sinta que a estratégia definida é sua, para que esteja verdadeiramente motivado para a seguir.

O processo de definição do Plano Estratégico, devendo envolver representantes de todos os campos de interesse na federação, pode incluir um trabalho aprofundado por uma equipa mais restrita, com posterior discussão generalizada de uma proposta concreta de plano, ou passar pela realização de um congresso da federação, em que toda a discussão e definição das estratégias seja participada por todos os interessados desde a raiz.

Seja qual for o processo, a definição do Plano Estratégico passa por três fases sucessivas:

- 1) Análise da situação
- 2) Definição de objectivos
- 3) Estabelecimento do plano de acção

1.1. Análise da situação

A definição do Plano Estratégico deve iniciar-se com uma análise da situação actual da federação, em que se procurará responder às seguintes questões:

- Qual a missão da federação? Qual a razão da sua existência?
- Quem são os diversos “membros” da federação (atletas, treinadores, dirigentes, funcionários, clubes, associações, familiares, adeptos, etc.)? Quais os interesses específicos de cada grupo?
- Quais as alterações prováveis no contexto em que se insere a federação nos próximos cinco anos? Quais as implicações dessas alterações para a modalidade e para a federação?
- Qual a evolução que a federação tem sofrido nos últimos anos? Qual era a situação há cinco anos atrás?
- Quais são actualmente os aspectos mais positivos e os aspectos mais negativos nas principais áreas da federação? Exemplos de áreas:
 - Administrativa

- Desportiva
- Competições
- Desenvolvimento
- Formação
- Relações externas
- Marketing e comunicação

1.2. Definição de objectivos

Na segunda fase do processo de definição do Plano Estratégico definem-se as prioridades da federação para os próximos anos, concretizadas em objectivos específicos. Nesta fase são respondidas em especial as seguintes perguntas:

- Qual a visão que os seus membros têm para a federação? De que forma é que a vêm cumprir a sua missão nos próximos anos?
- Que objectivos é que a federação pretende atingir no final do período de planeamento, para cada uma das principais áreas? Exemplos:
 - Administrativa: "Manter um escritório com uma secretária permanente"
 - Desportiva: "Obter anualmente a qualificação de pelo menos 5 atletas para os campeonatos continentais da modalidade"
 - Competições: "Assegurar um mínimo de uma competição anual para juvenis em cada distrito do país"
 - Desenvolvimento: "Triplicar o número de atletas filiados nos próximos 5 anos"
 - Formação: "Formar pelo menos 30 novos treinadores nos próximos 2 anos"
 - Relações externas: "Estar filiado na Federação Internacional da modalidade a partir do próximo ano"
 - Marketing e comunicação: "Assegurar a publicação de uma notícia por semana sobre a modalidade num dos jornais diários do país"
- Dentro destes objectivos, quais são prioritários? Se houver necessidade de gerir os recursos investindo apenas em determinados objectivos, em quais se investirá?

Os objectivos deverão obedecer a uma série de características para que sejam de aplicação prática. Deverão ser:

- **Específicos** – devem dizer respeito a um factor concreto a desenvolver, e não serem gerais como “melhorar a federação”
- **Aplicáveis** – deverão ser facilmente traduzíveis em acções específicas no sentido de serem alcançados
- **Mensuráveis** – tem de ser possível verificar se estão a ser cumpridos ou não
- **Realistas** – têm de ser alcançáveis para poderem motivar as pessoas a trabalharem por eles
- **Calendarizados** – devem ter um prazo para verificação, se não poderá estar-se eternamente a tentar cumprir os objectivos sem que estes cheguem a ser alcançados

1.3. Estabelecimento do plano de acção

Finalmente, analisada a situação actual da federação e definidos os objectivos, há que estabelecer o plano de acção que permitirá alcançar esses objectivos. É então preciso encontrar respostas para as seguintes perguntas:

- Quais as estratégias a seguir? Que tipo de acções são necessárias para alcançar os objectivos?
- Quem será o responsável por cada actividade?
- Qual será o calendário para execução de cada actividade?
- Que recursos deverão estar disponíveis (dinheiro, equipamento, voluntários, instalações, etc.)?
- Quais os indicadores de sucesso para avaliar a execução das actividades?
- Quais as fontes de financiamento?

Sugere-se para esta fase o preenchimento de uma tabela-resumo do estilo do seguinte exemplo:

Objectivo	Acção	Responsável	Calendário	Recursos	Financiamento
Formar pelo menos 30 novos treinadores	Organizar um curso anual de formação	Dept. de Formação	A realizar no mês de Setembro de cada	. Orçamento de 1000\$ por curso . Director de curso	. 30% inscrições no curso . 70% apoio da Solidariedade

nos próximos 2 anos	de treinadores		ano	. Sala de formação . Manuais de treinadores	Olímpica
---------------------	----------------	--	-----	------------------------------------------------	----------

1.4. Estrutura do documento

O Plano Estratégico, de forma a reflectir o processo de elaboração que acabamos de descrever, deverá incluir pelo menos os seguintes elementos:

- **Introdução** – resumindo os objectivos do plano, o período a que se refere, alguma ideia central especialmente relevante, etc.
- **Análise da situação** – fornecendo dados objectivos sobre a realidade da federação nas suas principais áreas de intervenção e mencionando os desafios a enfrentar nos próximos anos
- **Missão** – respondendo à questão do porquê da existência da federação
- **Visão** – descrevendo aquilo que os membros entendem que deverá ser globalmente a federação no final do período de planeamento
- **Objectivos** – enumerando os objectivos a cumprir em cada uma das principais áreas de actividade da federação, ao longo dos próximos anos, para que se cumpra a missão e se chegue à visão definida
- **Plano de acção** - traduzindo os objectivos nas correspondentes estratégias e actividades adequadas para que sejam alcançados

1.5. Utilização do Plano Estratégico

A aprovação final do Plano Estratégico deve ser feita pela Direcção da federação, após introdução de eventuais alterações sugeridas por pessoas chave na modalidade, adoptando-o como documento orientador de todas as actividades

Finalizado o Plano Estratégico, há que assegurar a sua aplicação prática, fazendo a sua divulgação por todos os interessados, através de boletins informativos e painéis de aviso, transmitindo as implicações para os diferentes tipos de agentes envolvidos na modalidade.

É também fundamental que o Plano Estratégico seja introduzido nos processos de tomada de decisão e de planeamento nas diversas áreas da federação, para que haja um alinhamento de toda a organização por um mesmo conjunto de orientações de base.

O Plano deve ser revisto regularmente, podendo ser um ponto a incluir na ordem de trabalhos das reuniões de Direcção. Deverá verificar-se o progresso relativamente ao planeado e, se não for possível cumprir alguns objectivos, o Plano deverá ser alterado para se tornar mais realista. Idealmente, o Plano deveria ser revisto anualmente, avaliando o desempenho no ano que passou e acrescentando um novo ano ao planeamento, de forma a que a federação tenha sempre um plano a 4 ou 5 anos.

Desta forma, a federação estará constantemente focada nos assuntos chave a enfrentar no futuro, desenvolvendo um conjunto de acções coerentes pelas quais todos os seus membros são responsáveis.

2. PLANO DE ACTIVIDADES

O Plano de Actividades constitui uma especificação das orientações contidas no Plano Estratégico, descrevendo para determinado ano os objectivos a atingir e as actividades em que a federação deverá investir os seus recursos (materiais, humanos, financeiros e outros). O Plano de Actividades deve ser elaborado pela Direcção da federação e ser aprovado em Assembleia Geral, que o certifica assim como uma tradução da vontade geral dos membros da federação para o que devem ser as actividades a realizar nesse ano. Desta forma é legitimado o trabalho de administração da Direcção realizado em conformidade com o Plano.

2.1. Processo de elaboração

De forma semelhante à seguida para o Plano Estratégico, mas com um planeamento para um período de mais curto prazo, a elaboração do Plano de Actividades envolve uma análise da situação actual da federação, com avaliação das actividades dos anos anteriores, o estabelecimento de objectivos concretos para o próximo ano e a definição de um plano de acção ajustado às necessidades e objectivos da federação (actividades a realizar, equipamentos e documentos a disponibilizar, recursos humanos a envolver, etc.).

Tipicamente, os elementos que deverão caracterizar cada iniciativa da federação são, como visto no processo de elaboração do Plano Estratégico, os objectivos, as acções correspondentes, as pessoas responsáveis pelas acções, o calendário de execução e os diversos tipos de recursos a investir.

Sugere-se que, sempre que possível, sejam responsabilizados os responsáveis de cada área da federação pela elaboração do respectivo plano de actividades, dado que são quem tem um melhor conhecimento da realidade em cada área.

2.2. Estrutura do documento

O Plano de Actividades pode ser organizado de diversas formas, de acordo com a estrutura de cada federação e das suas actividades, mas especialmente em função das preferências de quem o elabora. Aqui sugerimos uma estrutura baseada na estrutura de áreas de trabalho ou

departamentos típicos de uma federação, com uma síntese do Plano na introdução inicial.

2.2.1. Introdução

Breve descrição da situação actual da federação e dos principais objectivos e actividades descritas no plano de actividades para o próximo ano

2.2.2. Área Administrativa

A área administrativa abrange as capacidades da federação ao nível do suporte administrativo, essencial à implementação organizada das actividades desportivas.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico do suporte administrativo disponível na federação e das necessidades a colmatar (por exemplo: montar um escritório com sala, computador, telefone e Internet; contratar uma secretária a tempo parcial; etc.)
- **Recursos humanos** – levantamento de necessidades em termos de recursos humanos associados ao suporte administrativo
- **Equipamento** – levantamento de necessidades relativas a equipamento informático ou de escritório para suporte à actividade administrativa

2.2.3. Área Desportiva

A área desportiva identifica tudo o que está relacionado com a obtenção de resultados desportivos por parte dos praticantes da modalidade, ou seja, reflecte uma preocupação específica com o rendimento desportivo dos atletas de melhor nível.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico da área desportiva e estabelecimento de objectivos para o próximo ano (por exemplo: crescer em número de atletas juvenis, alcançar mínimos de participação nos Campeonatos do Mundo, adquirir determinado equipamento de suporte à actividade das selecções...)
- **Actividade regular** – indicação do número de atletas envolvidos em treinos regulares da federação, horários de treinos, duração da época desportiva, etc.

- **Actividade de competição** – descrição do calendário de competições em que a federação se pretende fazer representar, nos diversos escalões, a nível internacional
- **Apetrechamento** – levantamento das necessidades materiais para a actividade regular e para participação em competições
- **Instalações desportivas** – descrição das instalações a utilizar, se são próprias, cedidas ou alugadas, etc.

2.2.4. Área de Competições

A área de competições envolve as competições desportivas organizadas pela federação ou pelos seus membros, podendo ter âmbito local, regional, nacional ou internacional.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico da área de competições, analisando a actividade passada, os principais pontos fortes e fracos, e estabelecendo objectivos para o futuro (por exemplo: organizar uma competição orientada para o conceito de “desporto para todos”, aumentar o número de competições nos escalões juvenis, etc.)
- **Competições a organizar pela federação** – caracterização das competições nacionais ou internacionais que se pretende organizar, indicando datas e locais previstos, constituição das comissões organizadoras, objectivos em termos de número de atletas e resultados desportivos a atingir, etc.
- **Apetrechamento** – levantamento das necessidades materiais para a organização de competições

2.2.5. Área de Desenvolvimento

A área de desenvolvimento engloba as actividades relacionadas com a expansão nacional da modalidade, ou seja com o crescimento em número de regiões com actividade ou em número de atletas nas regiões já activas.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico da área de desenvolvimento, analisando o número de regiões com actividade na modalidade e o número de clubes, atletas e treinadores por região, e estabelecendo objectivos para o futuro (por exemplo: criar um clube em

- determinada região, ou crescer em 20% no número total de atletas da modalidade, ou montar um sistema associado ao desporto escolar, etc.)
- **Regiões a desenvolver** – identificação das regiões onde se pretende implementar a modalidade ou onde há objectivos específicos de crescimento, indicando o projecto a executar, quem é responsável pelo projecto, em que datas será executado, etc.
 - **Actividades de promoção** – descrição de actividades orientadas concretamente para a divulgação da modalidade e recrutamento de novos atletas, indicando as respectivas datas, locais, organizadores e público alvo

2.2.6. Área de Formação

A área de formação engloba as actividades relacionadas com a formação dos recursos humanos envolvidos na modalidade, nomeadamente treinadores, árbitros e dirigentes. Os cursos e acções de formação poderão ser organizados pela federação ou por outras entidades, sendo a federação neste segundo caso participante.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico da área de formação, analisando o nível de formação dos agentes desportivos envolvidos nas actividades da modalidade e estabelecendo objectivos para o futuro (por exemplo: formar um maior número de treinadores de nível básico, ou formar no próximo ano o primeiro árbitro internacional, etc.)
- **Formação de treinadores** – identificação do plano específico para a formação de treinadores, indicando os cursos que se pretendem organizar ou em que se pretende participar, com quantos técnicos, etc.
- **Formação de árbitros** – neste ponto deverá ser indicado o plano para o desenvolvimento da actividade de arbitragem na modalidade, indicando os cursos a organizar ou a frequentar
- **Outras formações** – referência a outro tipo de cursos e acções de formação em que a federação pretenda participar (por exemplo, cursos de dirigentes desportivos)
- **Documentação e apetrechamento** – levantamento das necessidades materiais para a organização de acções de formação, englobando documentação e equipamentos de suporte

2.2.7. Área de Relações Externas

A área de relações externas inclui o relacionamento institucional da federação com outras organizações públicas ou privadas no sentido da prossecução dos seus objectivos.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico das relações estabelecidas em anos anteriores e definição de objectivos para o futuro (por exemplo: obter filiação na federação internacional da modalidade.)
- **Actividades a desenvolver** – estabelecimento do plano de acção para alcançar os objectivos definidos

2.2.8. Área de Marketing e Comunicação

A área de marketing e comunicação envolve as iniciativas da federação orientadas para a divulgação da modalidade e das actividades organizadas, com objectivos de aumentar a notoriedade pública e obter adesão às suas iniciativas.

Este capítulo deverá integrar os seguintes tópicos:

- **Análise da situação e definição de objectivos** – diagnóstico do trabalho realizado nesta área anteriormente e dos resultados obtidos e formulação de objectivos (por exemplo: conseguir a cobertura televisiva dos campeonatos nacionais da modalidade)
- **Actividades a desenvolver** – estabelecimento do plano de acção para alcançar os objectivos definidos

3. ORÇAMENTO

O Orçamento é uma estimativa das receitas e despesas da federação para o período de um ano. O Orçamento é o Plano de Actividades expresso em termos financeiros, devendo ser elaborado pela Direcção da federação e ser aprovado em Assembleia Geral, registando assim a vontade geral dos membros da federação e autorizando a Direcção para a sua execução.

3.1. Processo de elaboração

O ponto de partida para elaboração do Orçamento é a clarificação dos objectivos e plano de acção da federação. Este planeamento, realizado através da elaboração do Plano Estratégico e do Plano de Actividades, permite focar os encargos previstos para a federação naquelas iniciativas que foram identificadas como prioritárias.

A tarefa seguinte consiste em rever as receitas e despesas de anos anteriores. Tipicamente, ao prever o orçamento para determinado ano, deverão ser analisadas as contas dos dois anos anteriores.

Os custos normalmente a considerar são:

- Os custos fixos (por exemplo, a renda da sede da federação)
- Os custos de actividades recorrentes (por exemplo, o congresso anual)
- Os custos dos diversos programas
- O custo da inflação

Adicionalmente, é necessário considerar as fontes de receitas prováveis e conceber um plano realista para a obtenção desse financiamento.

É importante comparar as receitas esperadas com as despesas previstas, tendo especial cuidado em não sobre-estimar as receitas nem sub-estimar as despesas. Convém ter à partida uma ideia dos ajustamentos a fazer ao Orçamento caso as receitas reais sejam inferiores às previstas (sendo necessário efectuar cortes nas despesas) ou caso sejam superiores (sendo necessário fazer novos investimentos), mantendo sempre presentes as prioridades definidas no Plano Estratégico e no Plano de Actividades.

Finalmente, o Orçamento apenas será validado, dando à Direcção da federação autoridade para sua execução, após a respectiva apresentação, discussão e aprovação em reunião de Assembleia Geral da federação, normalmente em conjunto com o correspondente Plano de Actividades.

3.2. Receitas

A tarefa de gerar receitas é vital para a real implementação das actividades da federação, devendo ser-lhe dada a prioridade e atenção necessárias para assegurar êxito.

Normalmente, há em cada federação uma pessoa ou uma comissão encarregue da angariação de fundos. Cada vez mais, as federações começam a ter directores comerciais responsáveis por esta área ou contratam agências para lidar com patrocínios. De qualquer modo, é essencial que os dirigentes tenham conhecimento deste tipo de trabalho, de forma a realizarem-no pessoalmente ou a supervisionarem o trabalho de outros.

As receitas de uma federação podem ser de várias origens: receitas próprias, subsídios (de entidades desportivas, governamentais ou outras), donativos, patrocínios e outras.

3.2.1. Receitas próprias

As receitas próprias de uma federação são constituídas pelas jóias e taxas que a federação cobra pelos diversos serviços, sendo geralmente as principais:

- Jóias de filiação de associações, clubes e agentes (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes)
- Taxas de inscrição em actividades (treinos, competições, cursos de formação, ...)

Em cada caso é importante que o valor cobrado seja cuidadosamente definido para não desencorajar a actividade. Não é boa ideia cobrar uma elevada taxa de inscrição aos atletas se isso os fizer optar por outra modalidade!

Também é importante que quem paga compreenda quais são os serviços prestados pela federação, ou seja, o que é que está a obter pelo dinheiro despendido. É portanto obrigação da federação prestar um serviço de qualidade e divulgar esse serviço por todos os interessados.

3.2.2. Subsídios

A federação pode obter subsídios de diferentes fontes, normalmente mediante o cumprimento de determinados critérios. É importante estar

informado acerca dos detalhes de financiamento nas potenciais fontes de apoio e seguir os procedimentos adequados.

As entidades que tipicamente concedem subsídios às federações são:

- **Federação Internacional e Confederação Regional da modalidade** – As organizações internacionais de cada modalidade geralmente prestam apoio através de Departamentos de Desenvolvimento encarregues de implementar programas para promoção e crescimento da modalidade em cada país. Os programas de desenvolvimento podem envolver apoio em equipamento desportivo, presença de técnicos ou dirigentes desportivos para apoiar localmente a organização da modalidade, ministração de cursos de treinadores ou de árbitros, subsídios para participação em competições internacionais ou para instalação de serviços administrativos básicos, etc.
- **Comité Olímpico Nacional e Solidariedade Olímpica** – O Movimento Olímpico, através dos Comités Olímpicos Nacionais, apoia o desenvolvimento desportivo das federações nacionais mediante a implementação dos programas da Solidariedade Olímpica. Os programas da Solidariedade Olímpica estão organizados em quatro áreas diferentes: programas para atletas, para treinadores e para dirigentes e programas especiais, sendo à partida directamente mais interessantes para as federações os dirigidos para atletas e treinadores. Para mais informações deverá ser contactado o Secretário Geral do Comité Olímpico Nacional.
- **Governo** – Cada país tem o seu próprio sistema de apoio local e nacional às organizações desportivas. Em muitos países, existe apoio governamental para a construção de instalações desportivas ou para financiamento das actividades das federações nacionais. As federações devem manter-se a par dos requisitos de elegibilidade e procedimentos de candidatura e desenvolver contactos com o ministério responsável pelo desporto.
- **Outras entidades** – No que toca a organizações de beneficiência e de suporte à comunidade que concedem subsídios a organizações desportivas, as situações variam de país para país, pelo que as federações deverão informar-se das oportunidades existentes. Em geral, muitos homens de negócios, políticos importantes e outros indivíduos de grande visibilidade pública sentem satisfação em estarem associados a iniciativas desportivas. Através das suas posições podem muitas vezes tornar acessíveis à federação recursos financeiros que de outra forma

não estariam disponíveis, pelo que poderá ser benéfico integrar este tipo de pessoas nos órgãos sociais da federação.

3.2.3. Donativos

Os donativos são apoios concedidos sem intenções comerciais a uma organização devido às actividades meritórias que esta desenvolve. Os doadores ficam satisfeitos com o facto de se “sentirem bem” ao fazerem o donativo, contribuindo para uma boa causa. A tarefa principal neste processo consiste, então, em convencer os potenciais doadores de que lhes está a ser pedido que contribuam para uma causa que vale a pena.

Os dois principais métodos para angariação de donativos são:

- **Peditórios** organizados por motivo de uma causa específica (participação de uma equipa em determinado campeonato, aquisição de um equipamento específico, etc.), apelando à contribuição de determinado grupo de pessoas, empresas, ou mesmo de todo o país. O sucesso de um peditório depende da existência de um grupo bem preparado e entusiasta de colaboradores, para além de uma campanha promocional eficaz. Quando é bem realizado, o peditório dá aos doadores a oportunidade de se sentirem positivamente associados com os atletas, a modalidade e a federação.
- **Actividades** organizadas especificamente para angariação de fundos, como jantares, lotarias, leilões, concursos, serões de casino, maratonas desportivas, etc. Tal como nos peditórios, o sucesso destas actividades está dependente dos colaboradores e da campanha promocional, sendo fundamental comunicar o valor da causa em questão e assegurar que são introduzidas diversas formas concretas de pedir donativos aos participantes.

3.2.4. Patrocínios

O patrocínio consiste na associação de uma empresa ou produto a um indivíduo, organização ou evento, resultante do investimento de dinheiro, serviços ou produtos em troca de visibilidade.

O patrocínio permite às organizações desportivas financiarem a sua actividade, mas as empresas patrocinadoras estão especialmente interessadas naquilo que pode ajudar o seu negócio, de forma a obterem retorno do investimento realizado:

- Melhorando a sua imagem ao mostrarem interesse pela comunidade através do investimento em causas sociais
- Criando notoriedade sobre os seus produtos e serviços (como uma extensão à actividade de publicidade e marketing convencionais)
- Associando a imagem da empresa a imagens positivas do meio desportivo
- Proporcionando aos seus clientes e aos meios de comunicação social oportunidades de participação em eventos desportivos

Os patrocinadores compram, para um determinado período de tempo, um conjunto de direitos pertencentes à organização patrocinada, podendo ser definido como “direito” tudo o que possa satisfazer as necessidades do patrocinador. Os direitos podem estar associados à federação, às suas equipas, aos seus eventos ou a qualquer uma das suas actividades.

Normalmente, são definidos dois ou três níveis de patrocinadores, com diferentes montantes de patrocínio e diferentes pacotes de direitos cada um, obtendo mais direitos quem mais paga.

Alguns dos direitos que podem ser incluídos nos pacotes de patrocínios de uma federação são:

- Nome de um evento ou projecto (por exemplo, “Troféu de Atletismo <Nome da empresa>”)
- Designação de “patrocinador oficial” (por exemplo, patrocinador oficial da federação, ou da equipa nacional, ou de um evento)
- Utilização do logotipo da federação ou de outros símbolos
- Inclusão do nome ou logotipo do patrocinador no papel timbrado da federação e publicações oficiais
- Visibilidade em conferências de imprensa oficiais
- Publicidade em publicações da federação
- Direitos associados a eventos, como publicidade em instalações desportivas, anúncios no programa do evento, identificação em materiais promocionais, etc.

É costume serem definidas categorias de exclusividade de patrocinadores, assegurando a cada empresa que é a única representante do seu sector de actividade na organização ou evento patrocinado (por exemplo, bebida oficial da federação, banco oficial, etc.).

Quanto mais patrocinadores existirem, menos estará disposto a pagar cada um deles, pelo que é geralmente melhor procurar garantir um pequeno número de patrocinadores que cubra as necessidades da federação.

No processo de angariação de patrocínios é importante seguir algumas orientações básicas:

- Planear com antecedência, permitindo que as empresas incluam o patrocínio nos seus orçamentos anuais
- Conhecer a concorrência – que tipo de organizações atraem patrocínios, o que é que oferecem e a que preço, quem são os patrocinadores, que tipo de materiais promocionais utilizam, como utilizam os meios de comunicação social, etc.
- Conhecer os potenciais patrocinadores – quais os seus produtos, como são promovidos, que tipo de publicidade fazem, quem são os clientes-alvo, etc.
- Estabelecer objectivos – quais são as empresas a contactar e quem são as pessoas que tomam as decisões relativas a patrocínios (em empresas de maior dimensão será o director de marketing ou de relações públicas, em empresas pequenas poderá ser o proprietário)
- Fazer a proposta – deve ser enviada uma proposta por escrito, com uma carta personalizada introdutória, após um primeiro contacto telefónico
- Conhecer e estabelecer as regras – quais as regras a cumprir, estabelecidas na federação, na federação internacional ou por lei, de que forma serão definidos os direitos e deveres das partes no contrato de patrocínio, etc.

3.2.5. Outras fontes de recursos

Adicionalmente às fontes descritas anteriormente, há múltiplas outras formas de a federação obter os recursos necessários para execução das suas actividades, sendo necessária alguma criatividade quando as fontes tradicionais não estão disponíveis.

Exemplos de formas alternativas de obtenção de recursos:

- **Organização de actividades** comerciais, como eventos desportivos de nível elevado, que podem estar associadas a receitas provenientes de taxas de inscrição, venda de bilhetes, venda de equipamentos, comidas e bebidas, patrocínios, direitos de transmissão do evento, etc.

- **Parcerias** com organizações congéneres (federações de outras modalidades ou de outros países) na organização de actividades conjuntas (estágios, competições, cursos, ...), com partilha de recursos (instalações, equipamentos, voluntários, etc.)
- **Apoio material** através de equipamentos em segunda mão ou não utilizados por federações de países próximos
- **Apoio de fornecedores** de produtos necessários às actividades, através da oferta de sobras ou produtos com prazo de validade a terminar (por exemplo, bebidas e alimentos para atletas de uma competição, ou produtos para oferta como prémios num evento)
- **Cedência de recursos**, de forma temporária, por instituições públicas ou privadas (por exemplo, instalações desportivas disponibilizadas gratuitamente para actividades da modalidade, auditórios cedidos para congressos ou actividades de formação, funcionários de uma empresa ou instituição cedidos para apoiar a organização de um evento, etc.)
- **Trabalho voluntário** de recursos humanos qualificados (por exemplo, prelectores em cursos de formação, programadores para elaboração da página de Internet da federação, árbitros e treinadores recrutados entre antigos atletas, etc.)

3.3. Despesas

A identificação prévia das despesas previstas para a federação em cada ano é fundamental para delegar na Direcção da federação a administração dos recursos disponíveis, a fim de serem executadas as actividades programadas no Plano de Actividades.

De forma a ser obtido um orçamento de despesas o mais realista possível (nem sobre-avaliado nem sub-avaliado), com um investimento adequado nas áreas prioritárias, é aconselhável seguir as seguintes orientações:

- Estruturar o Orçamento por departamentos ou áreas de actividade da federação, seguindo a estrutura do Plano de Actividades, de forma a que esteja directamente associado à actividade programada
- Responsabilizar os responsáveis de cada área pela preparação do orçamento respectivo
- Analisar os orçamentos de anos anteriores para identificação das principais despesas recorrentes

- Pedir orçamentos das despesas mais significativas a considerar, quando não há experiência prévia ou conhecimentos que permitam fazer uma boa estimativa
- Identificar possíveis fontes de financiamento ou de poupança de custos (por exemplo, mediante o acesso gratuito a recursos necessários) à medida que se contabilizam as despesas
- Analisar o orçamento por rubricas ou áreas de actividade (através do cálculo das percentagens de despesas associadas a cada departamento), identificando assim as áreas em que se tenciona fazer os maiores investimentos e avaliando se a federação está a investir nas áreas classificadas como prioritárias no seu Plano Estratégico e no Plano de Actividades
- Limitar o orçamento atribuído à área administrativa, que, como área de suporte, não deverá representar uma fatia muito significativa do total do orçamento de despesas anual (mais do que 20% será um valor elevado), traduzindo um investimento efectivo da federação em actividades desportivas

4. RELATÓRIO E CONTAS

O Relatório e Contas descreve a actividade efectivamente realizada pela federação em determinado ano e as contas financeiras associadas a essa actividade. O Relatório e Contas deve ser preparado pela Direcção da federação e ser apresentado e aprovado em reunião de Assembleia Geral. Assim é registado o entendimento geral por parte dos membros da federação do que foi a actividade da federação no ano anterior.

4.1. Processo de elaboração

O Relatório e Contas corresponde à análise posterior da real execução daquilo que havia sido programado no Plano de Actividades e no Orçamento para o ano em questão. Desta forma é possível fazer uma avaliação do trabalho realizado durante o ano, sendo relevante identificar os obstáculos (por exemplo, falta de recursos financeiros, materiais ou humanos) que possam ter surgido e limitado a realização das actividades previstas e também os principais factores que tenham contribuído para o seu sucesso.

Tal como para o Plano de Actividades e para o Orçamento, deverão ser os responsáveis de cada área a elaborar o respectivo relatório e contas (ou pelo menos uma proposta dele), visto que têm o melhor conhecimento da realidade e também porque é importante que estejam envolvidos na avaliação dos projectos em que trabalharam.

A elaboração do relatório deverá iniciar-se com uma **identificação das actividades realizadas** ao longo do ano em cada área, fazendo um levantamento das principais características dessas actividades (designação, tipo de actividade, objectivos, descrição, datas, locais, responsáveis, participantes, instalações, equipamentos, custos, etc.).

Seguidamente, deverá ser feita uma **análise** da forma como se realizou e dos resultados obtidos em cada actividade, avaliando-se o cumprimento dos objectivos pré-estabelecidos aquando da redacção do Plano de Actividades.

No caso de se tere realizado **actividades não previstas no Plano de Actividades**, deverá justificar-se especialmente a sua execução, explicando a oportunidade específica que lhe deu origem e de que forma é que isso poderá ter afectado (positiva ou negativamente) a realização das actividades programadas.

No caso de **actividades não realizadas** (ou realizadas parcialmente) mas que estavam previstas no Plano de Actividades, também deverá incluir-se uma explicação para esse facto, destacando os principais problemas ou obstáculos que impediram a sua realização conforme o programado.

Por último, tendo em conta as actividades realizadas e a avaliação que foi feita, deverão ser formuladas **recomendações** para o futuro, de forma a procurar aproveitar da melhor forma os ensinamentos do passado. Em especial, deverão ser registados os **factores de sucesso** a repetir e os **erros ou obstáculos** a prevenir em próximas actividades.

O relatório de actividades deverá ser acompanhado por **um relatório financeiro** que registre exaustivamente as contas da federação para o ano anterior, tanto no que se refere a receitas como a despesas, devendo todas as receitas e despesas estar devidamente justificadas pelo respectivo documento financeiro (recibo).

4.2. Relatório de actividades

Tal como os restantes documentos aqui descritos, o relatório pode ser organizado de diversas formas, de acordo com as preferências de cada um. A estrutura que sugerimos é análoga à do Plano de Actividades, o que facilita a avaliação, capítulo a capítulo, da real execução do programa previsto nesses documentos.

4.2.1. Avaliação global

No primeiro capítulo deverá ser feita uma **avaliação global** da actividade da federação no ano anterior, mencionando as **principais actividades** realizadas e formulando **recomendações globais** a seguir no futuro.

4.2.2. Relatório e avaliação por área

Após a avaliação global, deverá proceder-se à avaliação específica de cada uma das áreas ou departamentos da federação, dedicando um capítulo a cada área.

Sem pretendermos ser exaustivos nas especificações, em cada capítulo deverá seguir-se uma estrutura que inclua pelo menos os seguintes elementos:

- **Avaliação geral** da área – destacando, para a área específica analisada, as principais actividades organizadas e avaliando a sua execução, referindo os principais factores de êxito e obstáculos ao sucesso
- **Descrição e avaliação** das actividades realizadas – descrição das actividades realizadas em cada área, sugerindo-se a utilização de quadros esquemáticos, incluindo a respectiva avaliação, referindo se os objectivos pré-definidos foram ou não alcançados e quais os principais factores de influência
- **Recomendações** – formulação de recomendações para a realização futura de actividades do mesmo tipo, procurando aproveitar factores que tenham contribuído especialmente para o sucesso no passado e evitar aspectos que tenham impedido a melhor execução do que estava planeado

4.3. Relatório financeiro

O relatório financeiro deverá incluir registos das receitas e despesas da federação no ano anterior, de forma perceptível para análise por parte dos membros da federação, bem como todos os documentos financeiros exigíveis por lei ou por regulamentos específicos que abrangem a federação.

Os documentos a apresentar, geralmente, incluem o balanço e a demonstração de resultados.

4.3.1. Balanço

O balanço apresenta, para uma determinada data (é uma “fotografia” dos bens da organização), o *activo* que uma organização possui, o *passivo* devido a outros e o seu *capital próprio*, sendo o total do activo igual à soma dos totais do passivo e do capital próprio.

O **activo** engloba os recursos que a organização possui para futuro benefício da sua actividade, incluindo basicamente imobilizado (todos os recursos de “longo prazo”: terrenos, imóveis, equipamentos, etc.) e circulante (recursos de “curto prazo”: depósitos bancários, dívidas à organização, inventário, etc.).

O **passivo** representa obrigações de pagamento de empréstimos ou dívidas, ou outras obrigações de fornecer bens ou serviços a terceiros, incluindo dívidas bancárias, dívidas a fornecedores, impostos e salários devidos, etc.

O **capital próprio** mede o investimento acumulado dos “donos” da organização (por exemplo, os accionistas de uma empresa ou os fundadores de uma fundação), podendo ser realizado genericamente na forma de acções adquiridas, dinheiro emprestado ou lucros reinvestidos.

4.3.2. Demonstração de resultados

Enquanto o balanço apresenta os bens da organização numa data exacta, a demonstração de resultados apresenta as transacções realizadas ao longo de um determinado período de tempo (um ano, no caso do Relatório e Contas).

Na demonstração de resultados surgem *receitas* da actividade e *despesas* relativas a essa actividade. A diferença entre receitas e despesas dá os *resultados* da actividade.

De acordo com o tipo de receitas e despesas tidas em conta, podem ser calculados diferentes resultados (operacionais, correntes, antes de impostos), obtendo-se o chamado *resultado líquido do exercício* (relativo ao período analisado) quando todas as receitas e despesas tiverem sido contabilizadas.

Capítulo III – Administração

Índice

1. Tesouraria	56
1.1. Conta bancária	56
1.2. Planeamento financeiro	56
1.3. Registos financeiros	57
1.4. Relatórios financeiros	62
2. Secretaria.....	66
2.1. Diário de secretaria	66
2.2. Arquivos de documentos	67
2.3. Gestão de correspondência.....	68
2.4. Registos de filiação	70

Anexos

- [Resumo do capítulo III \(.ppt\)](#)
- [Anexo 1 - Modelo de factura](#)
- [Anexo 2 - Modelo de recibo](#)
- [Anexo 3 - Modelo de livro de pagamentos e recebimentos](#)
- [Anexo 4 - Modelo de livro de facturas de compras](#)
- [Anexo 5 - Modelo de livro de facturas de vendas](#)
- [Anexo 6 - Modelo de folha de caixa](#)
- [Anexo 7 - Modelo de livro de cheques](#)
- [Anexo 8 - Modelo de ficha de registo de atleta, treinador e dirigente](#)
- [Anexo 9 - Modelo de ficha de registo de clube](#)
- [Anexo 10 - Modelo de ficha de registo de associação](#)
- [Anexo 11 - Modelo de ficha de registo de árbitro](#)
- [Anexo 12 - Modelo de base de dados de agentes](#)
- [Anexo 13 - Modelo de base de dados de clubes](#)
- [Anexo 14 - Modelo de base de dados de associações](#)

1. TESOURARIA

A correcta gestão de qualquer organização, incluindo as federações desportivas, exige uma tesouraria responsável pela adequada gestão financeira, através de um orçamento, de um sistema de contabilidade e da auditoria às contas da organização. Os assuntos financeiros são a mais comum causa de disputas nas organizações desportivas, geralmente como consequência da falta de transparência nos procedimentos que envolvem dinheiro. Além disso, a credibilidade na gestão financeira é essencial para que surjam entidades dispostas a financiar a federação. Por tudo isto, adicionando as exigências legais de cada país, o tema requer especiais cuidados.

1.1. Conta bancária

É aconselhável que a federação possua uma conta bancária com possibilidade de emissão de cheques em seu nome, já que facilita o processo de recebimento de valores, permite realizar pagamentos com cheque, exigindo mais do que uma assinatura, e assegura um registo das transacções efectuadas.

Geralmente, são requeridas duas assinaturas para emitir cheques ou ordens de pagamento: a do Tesoureiro e a de pelo menos mais um director autorizado.

Mensalmente deverão ser pedidos extractos da conta ao banco, a comparar imediatamente com os registos da federação, de forma a que o Tesoureiro se mantenha actualizado e identifique rapidamente eventuais erros ou discrepâncias.

1.2. Planeamento financeiro

1.2.1. Orçamento

Como visto no capítulo dedicado ao Planeamento Estratégico, o Orçamento constitui o plano financeiro da federação para cada ano, com previsão de receitas e despesas, e é o documento de referência para autorização de despesas na execução das actividades da federação.

1.2.2. Plano de tesouraria

O plano de tesouraria consiste numa previsão das entradas e saídas de dinheiro ao longo do ano. Começando pelas prioridades estabelecidas no orçamento, o Tesoureiro lista as receitas e despesas esperadas para determinado mês, identificando através da diferença entre os dois valores qual o excesso ou necessidade financeira para esse mês.

Através de um plano de tesouraria pode ser prevista uma quantidade significativa de dinheiro disponível em determinado período, justificando a sua transferência para uma conta de poupança para rendimento de juros, ou uma necessidade elevada de dinheiro (por exemplo, para organização de um evento antes da entrada do financiamento angariado) que deverá ser atempadamente preparada.

1.2.3. Monitorização do orçamento

É fundamental que o Tesoureiro monitorize o orçamento de forma regular, idealmente todos os meses.

Por vezes o orçamento inicial revela-se inexacto e torna-se necessário preparar uma revisão com uma previsão mais correcta. Por exemplo, se as receitas forem abaixo das esperadas, deverá haver uma redução nas despesas, para o que o Tesoureiro geralmente prepara uma lista de rubricas orçamentais não prioritárias que poderão ser eliminadas em caso de necessidade. Caso estejam disponíveis receitas extra, será possível efectuar despesas para além das previstas.

1.3. Registos financeiros

Os registos financeiros podem variar muito de organização para organização. Expomos aqui um modelo que poderá servir de orientação para os tesoureiros das federações desportivas, no qual consideramos os seguintes registos básicos para uma Tesouraria:

- Livro de pagamentos e recebimentos
- Livro de facturas de compras
- Livro de facturas de vendas
- Folha de caixa
- Reconciliação bancária

- Arquivos de argolas para guardar
 - Facturas de compras recebidas
 - Facturas de compras pagas
 - Facturas de vendas emitidas
 - Facturas de vendas cobradas
 - Documentos justificativos do dinheiro de caixa

É recomendável a utilização de um computador e de programas informáticos específicos para a contabilidade e gestão financeira da federação.

1.3.1. Livro de pagamentos e recebimentos

O livro de pagamentos e recebimentos fornece um registo detalhado da actividade financeira da federação, através do registo diário de todas as transacções efectuadas, incluindo os seguintes dados: número de referência para o registo (que deverá ser escrito no recibo ou factura para fácil verificação posterior), data da transacção, nome da pessoa ou entidade a quem foi feito o pagamento ou de quem foi recebido o dinheiro, descrição da transacção, categoria da transacção (por exemplo: “economato”, “transportes”, “taxas de inscrição”, etc.; permitindo analisar a estrutura de custos ou de receitas da federação), número de cheque, número de factura (pagamentos) ou de recibo (recebimentos) e montante total pago ou recebido.

1.3.2. Pagamentos

Todos os pagamentos deverão estar associados a uma factura ou outro documento comprovativo. Normalmente, as facturas referem-se a itens orçamentados, não devendo ser pago nada que não tenha sido orçamentado sem autorização expressa da Direcção da federação. Todos os pedidos para efectivação de despesas devem ter um documento escrito anexo que explique a que é que se refere o pagamento.

O procedimento ao receber uma factura relativa a uma aquisição deverá ser o seguinte:

1. Introduzir os dados da factura no livro de registo de facturas de compras (número de registo atribuído pela federação à factura, data de recepção, nome do fornecedor, data da factura, valor total da factura)
2. Anotar na factura o número que lhe foi atribuído no registo de facturas

3. Verificar as contas da factura
4. Verificar que a encomenda foi correctamente entregue e corresponde à factura
5. Passar a factura ao Presidente ou Secretário Geral para assinar autorizando o pagamento
6. Receber a factura assinada por quem autorizou o pagamento
7. Colocar a factura no arquivo de “facturas de compras recebidas”

O pagamento de uma factura deverá seguir a sequência:

1. Retirar a factura do arquivo de “facturas de compras recebidas”
2. Confirmar que foi autorizado o seu pagamento
3. Preencher um cheque
4. Escrever o número do cheque na factura e escrever “paga” na factura, juntamente com a data de pagamento
5. Registar o pagamento no livro de pagamentos e recebimentos
6. Escrever os seguintes dados no livro de cheques: número do cheque, data, nome da pessoa ou entidade a quem é efectuado o pagamento, número da factura que está a ser paga, montante
7. Assegurar que o cheque é assinado pelas pessoas autorizadas
8. Enviar o cheque à pessoa ou entidade a quem se destina
9. Colocar a factura no arquivo de “facturas de compras pagas”, por ordem numérica
10. Quando for recebido na federação, arquivar o recibo referente ao pagamento efectuado juntamente com a respectiva factura

1.3.3. Recebimentos

Todos os valores pagos à federação deverão ser registados em facturas próprias oficiais, existentes pelo menos em duplicado (original para quem paga, cópia para a federação), numeradas sequencialmente sem interrupção nem repetição de números. A emissão de uma factura deverá processar-se da seguinte forma:

1. Introduzir os dados no livro de registo de facturas de vendas (número da factura, data de emissão, nome da pessoa ou entidade a quem é enviada a factura, valor total da factura)

2. Colocar o duplicado da factura no arquivo de “facturas de vendas emitidas”, por ordem numérica

Quando são efectuadas cobranças, deve ser efectuado o registo adequado:

1. Depositar o dinheiro ou cheque na conta bancária da federação
2. Emitir um recibo (tal como com as facturas, numerado sequencialmente sem interrupção nem repetição) a entregar à pessoa ou entidade que efectuou o pagamento
3. Registrar o recebimento no livro de pagamentos e recebimentos
4. Retirar a factura paga do arquivo de “facturas de vendas emitidas”
5. Escrever “paga” na factura, juntamente com a data e meio de pagamento (e número de cheque, se for esse o caso)
6. Registrar a data e o montante recebido no livro de registo de facturas de vendas
7. Colocar a factura no arquivo de “facturas de vendas cobradas”

Se uma factura for paga parcialmente, não deverá ser retirada do arquivo de “facturas de vendas emitidas”, devendo anotar-se apenas os dados do pagamento efectuado.

Regularmente (por exemplo, todos os meses), deverão ser enviados avisos a quem tem facturas por pagar à federação, identificando as facturas e os montantes em dívida.

1.3.4. Dinheiro de caixa

Por vezes poderá ser necessário possuir algum dinheiro para pequenos pagamentos, em casos em que não seria prático ou razoável utilizar cheques. No entanto, há que lidar cuidadosamente com o chamado “dinheiro de caixa”, correndo o risco de se tornar difícil de controlar (em algumas circunstâncias, as dificuldades no controlo do dinheiro de caixa excedem as vantagens de o ter disponível).

Caso o Tesoureiro opte pela existência de dinheiro de caixa, deverão ser disponibilizados:

- Uma caixa para o dinheiro, fechada com código ou chave disponível apenas para um número limitado de pessoas devidamente autorizadas
- Uma folha de caixa – para registar todas as entradas e saídas de dinheiro, assim como o saldo disponível

- Um arquivo para os vales justificativos de movimentação do dinheiro de caixa

Na gestão do dinheiro de caixa deverá proceder-se da seguinte forma:

1. Levantar um montante pré-determinado (o “fundo fixo de caixa”) da conta bancária da federação
2. Depositar o montante na caixa
3. Introduzir na folha de caixa, na coluna de “entrada”, o valor depositado
4. Introduzir na coluna de “saída” da folha de caixa todos os levantamentos de dinheiro
5. Introduzir na coluna de “entrada” eventuais valores introduzidos na caixa, resultantes de pequenas receitas ou de trocos de pagamentos
6. Preencher os vales justificativos de levantamentos (que deverão incluir o valor retirado e o nome e assinatura da pessoa que levou o dinheiro)
7. Numerar e colocar os vales no arquivo de dinheiro de caixa, por ordem numérica
8. Adicionar regularmente (todas as semanas ou todos os meses) as colunas de entrada e saída e introduzir o balanço na folha de caixa
9. Reconciliar o dinheiro existente na caixa com o balanço da folha de caixa (controlando eventuais discrepâncias)
10. Reconciliar os vales de levantamentos com os respectivos recibos justificativos dos pagamentos efectuados (controlando eventuais justificativos em falta)
11. Levantar dinheiro da conta bancária para restabelecer o montante inicial em caixa

1.3.5. Reconciliação bancária

Mensalmente, o Tesoureiro deverá receber extractos referentes à conta bancária da federação. Estes extractos deverão ser verificados por comparação com o livro de pagamentos e recebimentos da seguinte forma:

1. Comparar um a um os débitos registados no extracto da conta bancária com os pagamentos do livro de pagamentos e recebimentos, assinalando (3) em ambos os documentos sempre que haja correspondência

2. Repetir o procedimento para os créditos registados no extracto da conta e os recebimentos registados no livro de pagamentos e recebimentos
3. Listar os itens por assinalar no extracto bancário e no livro de pagamentos e recebimentos
4. Identificar as razões para existência de itens por assinalar, que poderão ser as seguintes:
 - Pagamentos por assinalar no livro de pagamentos e recebimentos: cheques utilizados em pagamentos que não foram ainda depositados pelas pessoas ou entidades a quem foram efectuados pagamentos
 - Recebimentos por assinalar no livro de pagamentos e recebimentos: cheques ainda não processados pelo banco
 - Pagamentos por assinalar no extracto bancário: taxas bancárias de que o Tesoureiro não tinha conhecimento, que deverão ser introduzidas no livro de pagamentos e recebimentos e assinaladas como verificadas em ambos os documentos (com posterior processo de reclamação se for caso disso)
 - Recebimentos por assinalar no extracto bancário: juros bancários recebidos de que o Tesoureiro não tinha conhecimento, que deverão ser introduzidos no livro de pagamentos e recebimentos e assinalados como verificados
5. Analisar outras razões para itens por assinalar, controlando eventuais erros ou usos indevidos dos recursos da federação
6. Preparar um documento de reconciliação bancária

1.4. Relatórios financeiros

1.4.1. Tipos de contabilidade

Há dois tipos básicos de contabilidade:

- A “**contabilidade de pagamentos e recebimentos**”, preparada unicamente com base no dinheiro recebido e despendido, que exige a preparação dos seguintes documentos no final de cada período analisado:

- *Relatório de transacções* – resumo dos valores efectivamente pagos e recebidos no período a que se refere a conta, preparado a partir do livro de pagamentos e recebimentos sem quaisquer correcções devidas a valores referentes a períodos passados ou futuros
- *Folha de balanço* – relatório do activo e passivo da federação, descrevendo o que a federação possui em dado momento (geralmente preparado para o último dia do período a que se refere o relatório), tomando em consideração os devedores e credores

<i>Recebimentos</i>	Valor	Pagamentos	Valor
Balanço transportado do período anterior	400	Pagamentos efectuados no período	570
Dinheiro recebido no período	450	Balanço transportado para o período seguinte	280
<i>Total</i>	850	Total	850

Exemplo básico para um “relatório de transacções”

Activo	Valor	Passivo	Valor
Activo de curto prazo		Passivo de curto prazo	
Saldo bancário	600	Credores	125
Devedores curto prazo	100	Salários	50
		Impostos	25
<i>Sub-total</i>	<i>700</i>	<i>Sub-total</i>	<i>200</i>
Activo de longo prazo		Passivo de longo prazo	
Equipamento	1200	Dívida bancária	100
Amortizações acumuladas	(200)		
<i>Sub-total</i>	<i>1000</i>	<i>Sub-total</i>	<i>100</i>
Total do activo	1700	Total do passivo	300
Balanço			1400

Balanço transportado do período anterior	1350
Excedente do período analisado	50

Exemplo básico de uma folha de balanço

- A “**contabilidade de receitas e despesas**”, baseada nas facturas emitidas ou recebidas, tanto pagas como não pagas, que exige a preparação dos seguintes documentos:
 - *Relatório de receitas e despesas* no período em questão – incluindo facturas não pagas (credores) e valores devidos à federação (devedores)
 - *Folha de balanço* (tal como no caso anterior)

Receitas	Valor	Despesas	Valor
Recebimentos no período	700	Pagamentos efectuados no período	640
Devedores	180	Credores	130
<i>Total</i>	880	Total	770
		Amortizações	60
		Total	830
		Excedente	50

Exemplo básico para um “relatório de receitas e despesas”

1.4.2. Relatórios

Regularmente (com frequência mensal ou trimestral), deverá ser preparado um relatório de **execução orçamental** que descreva os pagamentos e recebimentos até à data, o orçamento aprovado para o ano e o balanço remanescente. Este documento poderá incluir ainda revisões orçamentais preparadas pelo Tesoureiro.

Anualmente, no final do ano fiscal, o Tesoureiro deve preparar uma proposta de **contas anuais**, a submeter a aprovação da Direcção juntamente com o relatório de auditoria (caso seja produzido). As contas anuais aprovadas pela Direcção são incluídas no Relatório e Contas a

aprovar em reunião de Assembleia Geral da federação, convertendo-se então nas contas oficiais da federação para o ano que terminou.

1.4.3. Auditorias

É aconselhável (e por vezes obrigatório) que no final do ano fiscal as contas da federação sejam submetidas a uma auditoria por alguém qualificado para tal, de forma a que haja uma verificação e certificação independente de que estão correctas.

2. SECRETARIA

Os serviços de secretaria de uma federação, não constituindo claramente uma actividade que contribua directamente para o cumprimento da sua missão, são uma actividade de suporte às iniciativas centrais de carácter desportivo. Estes serviços adquirem especial relevância por serem muitas vezes o principal ponto de contacto com os filiados e por isso influenciarem significativamente a percepção que estas pessoas têm do funcionamento global da federação. Por isso, os processos de secretaria são merecedores de especial atenção.

2.1. Diário de secretaria

O “diário de secretaria” é uma ferramenta muito útil para apoiar a administração rotineira de uma federação, assegurando boa organização e o cumprimento dos compromissos marcados. Um diário deste tipo (que poderá ser, por exemplo, uma agenda com espaço para escrita em cada um dos dias do ano, ou mesmo um caderno em branco que vai sendo preenchido) deverá incluir os seguintes itens:

- Datas, horas e locais das reuniões e outros compromissos marcados
- Datas de campeonatos e outras competições
- Prazos para entrega de relatórios, inscrições em competições, etc.
- Lembretes para tarefas importantes
- Datas de feriados, férias ou outros períodos de ausência

O diário deverá ser consultado todas as manhãs, de forma a:

- Identificar tarefas e compromissos a cumprir
- Introduzir novas datas para tarefas ou compromissos adiados (corrigindo a marcação inicial)
- Eliminar tarefas ou compromissos já realizados

Os diários deverão ser guardados pelo menos durante um ano após a sua utilização, servindo para apoiar o planeamento e para transferir contactos para os diários seguintes.

2.2. Arquivos de documentos

A secretaria é responsável por manter actualizados diversos arquivos de documentação importante para a federação, em especial:

- Relatórios e Contas
- Planos de Actividades e Orçamentos
- Convocatórias e ordens de trabalho para reuniões
- Actas de reuniões
- Dados sobre os dirigentes e funcionários
- Dados sobre filiados (nome/responsável, morada, telefone, etc.): associações, clubes, atletas, treinadores, árbitros, dirigentes
- Calendário de competições
- Resultados de competições
- Correspondência recebida e enviada
- Registos financeiros (estes da responsabilidade da Tesouraria)

Sugerem-se os seguintes procedimentos para gestão dos arquivos, com o objectivo principal de manter a informação rápida e facilmente disponível:

- Manutenção de arquivos temáticos para os assuntos mais importantes (por exemplo, "Federação Internacional", "Comité Olímpico", ...), e de um arquivo de "Diversos" para os restantes materiais
- Arquivo de documentos menos volumosos e mais frequentes em *dossiers* de argolas, de fácil actualização
- Arquivo de documentos de interesse histórico ou de maior volume (por exemplo, manuais de formação, livros de eventos ou congressos, etc.) na biblioteca da federação ou num arquivo-morto, com registo da sua entrada em lista apropriada (guardada num *dossier* ou ficheiro informático)
- Arquivo de planos e relatórios anuais, documentos de prestação de contas e actas de reuniões em ordem cronológica (à frente a cópia mais recente) em *dossiers* de argolas, de onde nunca são retirados, garantindo a sua disponibilidade permanente
- Manutenção de registos de fichas de filiação em ficheiros informáticos, contendo toda a informação de cada ficha ou apenas a informação utilizada mais frequentemente

- Documentos arquivados o mais brevemente possível, de preferência no próprio dia ou pelo menos uma vez por semana
- Reorganização dos arquivos uma vez por ano, transferindo para arquivo-morto (armazenado em local menos acessível) a informação que seja necessário guardar mas que não seja necessária no dia-a-dia (por exemplo, documentos financeiros) e eliminando documentos que tenham deixado de ser necessários

2.3. Gestão de correspondência

Um registo de correspondência completo e fiável é fundamental para a correcta gestão da federação, sendo muitas vezes a principal referência para os dirigentes voluntários, que não têm possibilidade de estarem envolvidos no dia-a-dia da federação, se manterem a par dos novos assuntos a tratar e da situação de assuntos pendentes.

2.3.1. Entrada de correspondência

É através da correspondência que entra na federação que se toma conhecimento de muitos assuntos, alguns da máxima relevância, outros de relevância nula, devendo a sua categorização ser feita por alguém com um adequado conhecimento generalizado da federação, como deverá ser o Secretário Geral.

Os procedimentos para tratamento da correspondência recebida deverão ser os seguintes:

- Registo da data de recepção de todas as cartas e faxes no momento da sua recepção
- Produção de cópias dos documentos relevantes para as pessoas responsáveis pelas áreas envolvidas
- Anotação em cada documento das pessoas a quem foram distribuídas cópias
- Colocação das cartas ou faxes no respectivo arquivo temático, ou no arquivo de "Diversos"
- Organização dos *e-mails* recebidos em pastas temáticas, à semelhança da organização do arquivo em papel

2.3.2. Saída de correspondência

A correspondência enviada permite, entre outras funções, divulgar iniciativas (por exemplo, enviando convites para competições, acções de formação, reuniões, etc.) e responder a contactos de outras entidades (por exemplo, remetendo informações solicitadas, candidatando a federação a programas de apoio, inscrevendo atletas em competições, etc.). A sua correcta gestão é essencial para o acompanhamento adequado de todos esses assuntos, devendo ter em conta as seguintes recomendações:

- Selecção do meio de comunicação de acordo com a natureza da correspondência:
 - Nas respostas, utilização do mesmo meio que o utilizado no envio à federação (resposta por carta à correspondência recebida por carta, por fax à recebida por fax, por *e-mail* à recebida por *e-mail*), excepto quando seja explicitamente solicitada resposta por outro meio
 - Utilização do *e-mail* sempre que possível como forma de redução de despesas, desde que seja um meio eficaz e valorizado de comunicação com os destinatários, em especial para comunicações mais informais (tendo em atenção que nem todas as entidades e indivíduos, mesmo quando possuem endereço de correio electrónico, seguem procedimentos rigorosos no tratamento das comunicações por este meio, deixando por vezes dúvidas quanto à transmissão da mensagem)
 - Utilização do fax para comunicações em que é necessário o suporte escrito mas não é necessária a formalidade da carta e é valorizada a velocidade de comunicação
 - Utilização da carta para comunicações mais formais (por exemplo, envio de convites para eventos oficiais, envio de agradecimentos a entidades que apoiam a federação, etc.)
- Validação dos destinatários da correspondência a enviar com os responsáveis apropriados na federação, assegurando que a informação chega a todos os interessados
- Colocação da data de envio em toda a correspondência expedida e de um código que a identifique (sugestão para o código: "tipo+número de ordem+tema+ano"; por exemplo, "C0035FI2003" para a 35ª carta enviada em 2003, destinada à Federação Internacional, ou "F0127CO2003" para o 127º fax enviado em 2003, destinado ao Comité Olímpico)

- Categorização da correspondência a responder de acordo com a sua relevância e urgência, assinalando responsáveis e prazos para resposta
- Resposta imediata a assuntos de elevada relevância e elevada urgência
- Reserva de um período diário para responder à restante correspondência de relevância significativa, ordenada de maior a menor urgência
- Resposta a assuntos de reduzida relevância e reduzida urgência em momentos de menor actividade e sempre com reduzido consumo de tempo
- Eliminação imediata de assuntos de relevância nula – por exemplo, contactos comerciais para apresentações de produtos sem interesse para a federação – com os quais não se deverá perder tempo, precioso para actividades mais ligadas à missão da federação
- Estabelecimento de regras internas de qualidade de serviço, por exemplo, procurando responder a todos os faxes e *e-mails* em dois dias e a todas as cartas no prazo de uma semana
- Colocação das cartas ou faxes enviados no respectivo arquivo temático, ou no arquivo de “Diversos”
- Organização dos *e-mails* enviados em pastas temáticas, à semelhança da organização do arquivo em papel

2.4. Registos de filiação

O desporto federado é também conhecido por desporto organizado, devendo ser, portanto, organizado. A organização que deve caracterizar o desporto das federações desportivas pressupõe, entre outras coisas, um registo completo e sistemático, sujeito a regras específicas, dos seus filiados individuais (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes) e colectivos (clubes e associações). Um registo deste tipo, básico em qualquer federação, tem uma série de vantagens práticas, permitindo, por exemplo:

- Conhecer a estrutura de atletas filiados da federação, tanto em termos de categorias etárias como de regiões do país, importante ferramenta para a definição de objectivos e projectos de desenvolvimento da modalidade

- Analisar os números de treinadores e árbitros da modalidade, base para a definição dos programas de formação em conformidade com as necessidades identificadas
- Controlar a ligação de atletas a clubes específicos, evitando o caos originado pela passagem de atletas por diversos clubes na mesma época e estimulando os clubes a fidelizarem e desenvolverem os seus atletas
- Fornecer às entidades financiadoras informações detalhadas e objectivas acerca da actividade da federação

2.4.1. Registo de filiados individuais

O registo de filiados individuais deve garantir a responsabilização para a relação assumida com a federação por parte de cada indivíduo (atleta, treinador, árbitro ou dirigente) e pelo respectivo clube quando também está envolvido. Por isso, qualquer que seja o formato escolhido para a ficha de filiação a preencher, esta deverá incluir os dados básicos da pessoa que se inscreve e do clube a que pertence, sendo assinada pelo inscrito (ou pelo seu encarregado de educação quando se trate de um menor de 18 anos). Nessa mesma ficha ou num outro impresso à parte, o respectivo clube deverá validar a inscrição mediante a assinatura por um responsável.

As fichas recebidas na secretaria da federação devem, após atribuição de um código numérico, ser guardadas num arquivo próprio, ordenadas de forma a facilitar a sua consulta (por código de inscrição ou alfabeticamente). Com base no arquivo de fichas em papel, deve ser produzida uma listagem informática de filiados, que permita facilmente analisar e utilizar os dados mais relevantes.

2.4.2. Registo de filiados colectivos

De forma semelhante à dos filiados individuais, o registo de filiados colectivos (clubes e associações regionais de clubes) deve garantir a responsabilização dos filiados para a relação assumida com a federação. Neste caso, a ficha de filiação deverá incluir os dados básicos da entidade que se filia e deve ser assinada por um responsável devidamente acreditado para representar o clube ou associação.

Deverá ser atribuído um código de inscrição aos clubes e associações filiados e produzidas bases de dados informáticas que permitam aceder e

utilizar os dados de forma prática (por exemplo, facilitando o envio de correspondência em série a todos os filiados).

Capítulo IV – Competições

Índice

1. Departamento de Competições	74
1.1. Composição.....	74
1.2. Competências.....	75
2. Estratégia de competições.....	76
2.1. Estrutura	76
2.2. Planeamento anual.....	77
2.3. Calendário de competições	77
3. Organização de competições	81
3.1. Avaliação prévia	81
3.2. Comissão organizadora	82
3.3. Plano director	86
3.4. Orçamento.....	89
3.5. Extras.....	91
3.6. Encerramento.....	92

Anexos

- [Resumo do capítulo IV \(.ppt\)](#)
- [Anexo 1 - Modelo de calendário de competições](#)
- [Anexo 2 - Índice para documento de candidatura a um evento](#)
- [Anexo 3 - Exemplo de lista de departamentos, programas e projectos](#)
- [Anexo 4 - Modelo de plano director](#)
- [Anexo 7 - Modelo de orçamento](#)
- [Anexo 8 - Modelo de convite](#)
- [Anexo 9 - Organização do programa desportivo de um evento](#)
- [Anexo 10 - Modelo de relatório final](#)

1. DEPARTAMENTO DE COMPETIÇÕES

É usual nas federações desportivas ser criada uma estrutura de suporte – um Departamento de Competições ou Comissão de Competições – com responsabilidade global de coordenar as actividades na área de competições da modalidade, em especial definindo o calendário nacional em conformidade com o objectivo de desenvolver os atletas e a modalidade.

1.1. Composição

A composição de um Departamento de Competições pode ser muito variável de federação para federação, de acordo com as necessidades específicas de cada uma (número de competições, diversidade de eventos, estrutura regional, estrutura etária, etc.).

Como orientação geral, sugere-se que o Departamento seja liderado por um **Director de Competições**, membro da Direcção da federação, que assuma a responsabilidade global pela área, em especial por:

- Indicar os restantes membros do departamento, a nomear pela Direcção
- Estabelecer a ordem de trabalhos e convocar as reuniões do departamento
- Dirigir o departamento, garantindo o cumprimento das suas competências, do orçamento e da estratégia da federação
- Assegurar a comunicação adequada das decisões do departamento
- Representar o departamento no seio da federação
- Preparar relatórios para as reuniões de Direcção e da Assembleia Geral

O Director de Competições deverá ser apoiado por uma estrutura maior ou menor, integrando indivíduos escolhidos com base nos seus conhecimentos e experiência, em especial na organização de eventos e definição de calendários. Os membros do Departamento de Competições devem ser seleccionados de entre pessoas propostas por associações regionais, pessoas identificadas pela própria federação e pessoas que tenham demonstrado interesse nas funções.

Dentro do Departamento de Competições poderão ser criadas sub-comissões para trabalhar em temas específicos da responsabilidade do departamento, com duração e dimensão ajustadas às necessidades.

1.2. Competências

O Departamento de Competições de uma federação assume normalmente as seguintes competências principais:

- Definição do calendário nacional anual indicando as datas, locais e organizadores dos campeonatos nacionais e circuitos nacionais, bem como as competições internacionais organizadas no país
- Desenvolvimento e actualização de regras para o calendário
- Fornecimento de regras e linhas orientadoras para os organizadores de campeonatos e circuitos nacionais
- Estabelecimento de um sistema de candidaturas, atribuição e avaliação da organização de campeonatos e circuitos nacionais
- Atribuição da organização dos campeonatos nacionais, de acordo com os critérios estabelecidos
- Garantia de que os eventos certificados pela federação e pela federação internacional cumprem os padrões exigidos
- Supervisão do desenvolvimento e implementação de novos eventos e circuitos da modalidade no país, incluindo especificações técnicas, planos de marketing, etc.

No desenvolvimento da sua actividade, o Departamento de Competições deverá recolher as ideias e opiniões dos diversos membros da federação, em particular assegurando que são ouvidos os responsáveis da modalidade a nível regional, os organizadores de eventos, os treinadores, a comissão de atletas, o conselho de arbitragem e outros grupos ou indivíduos afectados pelas suas decisões.

2. ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÕES

A competição é essencial para o desenvolvimento dos atletas e para a visibilidade pública do desporto. Se o calendário competitivo nacional é fraco por falta de provas, as competições não estão bem organizadas ou são realizadas de forma descoordenada, é difícil que haja desenvolvimento dos atletas ou de uma cultura desportiva. Promover um calendário competitivo nacional para todos os níveis, da simples participação à alta competição, é uma das principais obrigações de uma federação desportiva. Geralmente, isto implica que as federações trabalhem em parceria com outras entidades que organizam as suas próprias competições (como escolas, clubes, associações, instituições militares, etc.) no desenvolvimento de um programa que permita alcançar os objectivos comuns e, em especial, corresponder às necessidades dos atletas. Em muitos casos, é necessário também identificar, formar e apoiar indivíduos com capacidades organizativas e de gestão para implementação dos eventos que constituem o calendário nacional.

A estratégia de competições de uma federação deve obedecer a algumas orientações básicas, nomeadamente no que se refere à sua estruturação e planeamento.

2.1. Estrutura

É importante dar a todos os atletas a oportunidade de competirem regularmente, sabendo que o número e a calendarização das competições são aspectos críticos a considerar. Não sendo possível estruturar um calendário nacional que complemente o programa de treinos específico de cada um dos diferentes atletas, ao criar um calendário competitivo é necessário ter em conta os princípios do treino, recolher a opinião de treinadores e usar o bom senso.

A maior parte dos calendários competitivos nacionais de sucesso oferecem aos atletas uma estrutura piramidal de competições a dois níveis:

- **Geográfico** – com competições de nível local, regional, nacional e internacional, proporcionando uma perspectiva lógica e clara de progressão para níveis competitivos mais elevados, que motiva e ajuda ao desenvolvimento dos atletas

- **Etário** – com competições de escalões juvenis, juniores, seniores e veteranos, proporcionando uma perspectiva de carreira desportiva de médio/longo prazo que incentiva a fidelização à modalidade

2.2. Planeamento anual

Todos os calendários competitivos nacionais deverão ser revistos regularmente de forma a assegurar que continuam a corresponder às necessidades dos atletas e aos objectivos de desenvolvimento e desempenho da federação. Este processo deverá coincidir com a compilação do calendário nacional de eventos da modalidade, actividade que todas as federações deverão realizar todos os anos.

Idealmente, o calendário anual da federação incluirá todos os eventos de todos os níveis de competição planeados para o país, adicionando as competições internacionais que possam interessar aos atletas nacionais. Uma federação com esta informação para os anos seguintes poderá compreender uma série de pontos importantes, incluindo:

- O número de oportunidades que os atletas dos vários níveis terão para competir e para se desenvolverem (importante para o planeamento anual dos treinadores)
- A dimensão global da modalidade e o nível de interesse dos participantes (importante para lidar com os meios de comunicação social e com patrocinadores)
- Conflitos de datas (importantes quando há limitações a nível de instalações desportivas, atletas principais, número de atletas, árbitros, potenciais espectadores, etc.)
- Exigências de calendário para os testes de selecção de equipas para determinadas competições

2.3. Calendário de competições

2.3.1. Definição do calendário

A definição de um calendário de competições normalmente envolve duas fases: a elaboração de um calendário provisório e a posterior elaboração do calendário definitivo.

Geralmente é compilado um calendário provisório de competições a partir da informação (data, local, tipo de competição) enviada ao Secretário Geral ou Departamento de Competições pelas diferentes entidades no país que organizam competições da modalidade. Este calendário deverá estar preparado com antecedência suficiente para ser analisado pelo Departamento de Competições previamente à Assembleia Geral em que será aprovado o Plano de Actividades para o ano seguinte.

O calendário final a incluir no Plano de Actividades terá sofrido as alterações ditadas por eventuais incompatibilidades de datas tanto a nível nacional (utilizações coincidentes de instalações, acumulação de competições para os mesmos atletas, etc.) como internacional (tendo como referências os calendários da federação internacional e da confederação continental da modalidade). Este calendário deverá ser distribuído por todos os membros e outros interessados na modalidade, incluindo os meios de comunicação social. Uma versão abreviada contendo os principais eventos, incluindo competições internacionais, deverá ser enviada à federação internacional e à confederação continental.

2.3.2. Certificação de eventos

Visto que a federação é responsável por toda a modalidade no país, nenhuma competição deverá ser organizada sem o seu conhecimento e aprovação. Para terem conhecimento de todos os eventos, as federações deverão implementar um sistema no qual qualquer organização que esteja a planear um evento da modalidade tenha de solicitar formalmente a sua aprovação ou certificação.

Todos os eventos que envolvam atletas de outros países têm de ser obrigatoriamente certificados pela federação.

Em alguns casos, para não terem de lidar com um número elevado de requerimentos, as federações concedem certificações colectivas, por exemplo a todas as competições organizadas no meio escolar que seguirem determinado modelo ou regulamento.

2.3.3. Competições locais e regionais

A nível local (numa cidade ou outro espaço de dimensão reduzida) as competições são geralmente organizadas por entidades locais (clubes, escolas, etc.), com eventual apoio de estruturas regionais (associações de clubes) ou nacionais (federações).

A nível regional (num distrito ou região do país), o organizador é tipicamente a associação regional que agrupa os clubes dessa região, podendo contar com o apoio da federação nacional. Nesta categoria de competições estão incluídos os campeonatos regionais ou distritais, que atribuem os títulos oficiais de campeões regionais.

As competições de âmbito local e regional têm uma importância fundamental no desenvolvimento da modalidade, dada a sua natural abertura à participação alargada dos atletas, com menores exigências de nível competitivo. Por isso, é essencial que a federação tome um papel activo na definição de iniciativas de estímulo e apoio aos clubes e associações para organização deste tipo de eventos, em conformidade com a estratégia de desenvolvimento da modalidade.

2.3.4. Campeonatos Nacionais

Os campeonatos nacionais proporcionam uma referência para a época competitiva, podem servir de teste de selecção para as equipas internacionais e são uma das principais oportunidades para a federação promover a modalidade.

Idealmente, cada federação deverá organizar campeonatos nacionais correspondentes a cada um dos eventos do programa de competições da respectiva federação internacional, incluindo competições para juniores e outros escalões etários.

A realização de campeonatos nacionais é um enorme desafio organizativo para o qual as federações deverão fazer um planeamento muito cuidadoso. Normalmente, as federações internacionais poderão apoiar as federações no desenvolvimento das suas capacidades de gestão de eventos, assim como também existem manuais produzidos pelos organizadores dos principais eventos internacionais que poderão servir de ajuda.

2.3.5. Eventos internacionais

As federações poderão organizar eventos de âmbito internacional para fortalecer o calendário competitivo nacional e proporcionar outras oportunidades para promoção da modalidade.

Num primeiro nível, poderão ser organizados encontros internacionais com países vizinhos, em uma ou mais disciplinas da modalidade, para atletas de um ou mais escalões etários. Estes encontros podem dar aos atletas oportunidades competitivas muito boas, ao mesmo tempo que

proporcionam uma experiência valiosa a quem está envolvido na gestão de competições.

Num nível mais ambicioso está a realização de um meeting internacional, que pode ser muito atractivo para o público, meios de comunicação social e patrocinadores. Em geral, tanto as federações internacionais como as confederações continentais das várias modalidades possuem sistemas de certificação de competições internacionais de diferentes níveis aos quais as federações nacionais podem aspirar.

Ao mais alto nível, e após terem testado a sua capacidade organizativa em eventos de menor importância, as federações poderão querer organizar um campeonato continental ou mesmo um campeonato mundial.

Em todos os casos, o primeiro passo sempre que se considera um projecto de organização de uma competição de qualquer nível é analisar profundamente os regulamentos aplicáveis a essa competição em concreto e discutir a ideia com a organização responsável pela certificação das competições desse nível.

Há que ter em conta que a organização de algumas competições poderá ser um projecto a desenvolver-se ao longo de vários anos, não devendo ser razão para desmotivação o facto de muitas vezes se ter de avançar passo a passo.

2.3.6. Oportunidades de participação internacionais

É esperado que as federações enviem atletas às competições organizadas pela federação internacional ou pela confederação continental, eventos muito importantes para o desenvolvimento e motivação dos atletas. As datas destes eventos são geralmente conhecidas com alguma antecedência, pelo que após a decisão de participar (baseada nos objectivos competitivos e de desenvolvimento da federação) é possível estruturar o calendário nacional em função delas.

3. ORGANIZAÇÃO DE COMPETIÇÕES

Os eventos de sucesso não acontecem sem mais nem menos. Independentemente da sua dimensão, exigem um elevado esforço de planeamento (com atenção aos mais pequenos detalhes mas também às grandes questões), uma enorme variedade de competências e muita energia despendida.

Para cada evento, deverá constituir-se uma comissão organizadora própria (liderada pelo director do evento), responsável pela organização de acordo com um plano director a estabelecer inicialmente e a seguir com rigor.

3.1. Avaliação prévia

Antes de se avançar para a organização de um evento é conveniente proceder-se a uma avaliação da exequibilidade do projecto, que pode incluir, em eventos de maior importância, a realização de um estudo de mercado acerca do interesse no evento e do seu impacto esperado. Muitas vezes (tanto mais frequente quanto maior o nível do evento) é mesmo exigido pela entidade que atribui e controla a organização do evento um documento de candidatura que registe essa avaliação prévia e esboce o planeamento do evento. Alguns aspectos a tomar em consideração nesta avaliação são:

- **Objectivos**
 - Qual a razão de se organizar o evento?
 - Como se irá retirar proveito do evento no futuro?
 - Estão definidos critérios de sucesso relevantes?
- **Capacidades**
 - Há capacidade financeira para realizar o evento?
 - A federação possui as competências (de planeamento, marketing, etc.) apropriadas?
 - Estarão disponíveis as pessoas necessárias?
 - Existe tempo e motivação para investir na organização do evento?
 - Os diferentes membros da federação vêm positivamente a organização deste evento?
- **Receptividade**

- Quais as características dos atletas a quem se destina o evento?
- O evento tem as características adequadas para atrair audiências?
- Quem é o público alvo?
- Há capacidade para atrair a atenção dos meios de comunicação social?
- Será possível angariar bons patrocinadores?
- Será possível contar com o apoio do Governo?
- **Localização**
 - Onde se realizará o evento?
 - Estarão disponíveis as instalações necessárias a um preço razoável?
 - A população local tem interesse pela modalidade?
 - É de esperar que a população local apoie o evento?
- **Antecedentes**
 - Que outros eventos semelhantes foram já realizados?
 - Qual foi o sucesso desses eventos?
 - Que factores contribuíram para o sucesso?
 - Quais as maiores dificuldades?
 - É possível reproduzir os factores de sucesso e prevenir as dificuldades na organização deste evento?

3.2. Comissão organizadora

A comissão organizadora de um evento é a estrutura onde estão organizadas as pessoas necessárias para garantir o sucesso do evento, devendo ser estabelecida com grande antecedência face à data planeada por nomeação pela Direcção da entidade organizadora (federação ou outra). Os **objectivos** da comissão organizadora são:

- Organizar e preparar a competição de acordo com os regulamentos próprios da federação nacional ou internacional ou com os compromissos assumidos com a entidade certificadora da competição
- Planificar, organizar e executar os diferentes programas, projectos e tarefas, de acordo com a realidade orçamental

- Utilizar o evento como uma ferramenta de promoção (da modalidade, da cidade, do país, ...)

De forma a atingir os seus objectivos, a comissão organizadora é responsável pelas seguintes **actividades**:

- Definir um plano director para organização do evento, identificando todos os programas, projectos e tarefas necessários
- Assumir compromissos e relações contratuais
- Organizar a competição
- Disponibilizar as instalações para competição e treino e outras
- Estabelecer um plano de marketing
- Garantir a cobertura pelos meios de comunicação social
- Disponibilizar os meios tecnológicos necessários
- Desenvolver uma imagen própria do evento
- Preparar o orçamento do evento
- Obter financiamento
- Garantir os serviços: acreditação, alojamento, alimentação, transportes, segurança, etc.

Para realizar as actividades que lhe competem, a comissão organizadora deve integrar indivíduos que apresentem uma combinação das seguintes **capacidades**:

- **Financeira** – apoio na identificação de fontes de receitas, níveis de despesa esperados, planeamento de tesouraria e implementação de um sistema de contabilidade e controlo financeiro
- **Marketing** – garantia da melhor audiência possível e dos melhores patrocínios e apoios disponíveis
- **Operacional** – condução da realização global do evento, incluindo a gestão da tecnologia necessária
- **Legal** – aconselhamento e negociação de contratos associados ao evento e responsabilização por todas as questões legais que possam surgir

Dependendo da dimensão do evento, estes colaboradores poderão estar ou não integrados na federação (quanto maior o evento, maior a probabilidade de que consultores externos sejam uma opção mais eficiente para garantir as capacidades necessárias).

É conveniente que a Direcção da federação, sob proposta da comissão, determine à partida algumas orientações básicas a seguir do início ao fim do projecto, num processo que poderá revelar-se moroso mas que permitirá acelerar decisões em diversas situações. Algumas orientações de base poderão ser:

- Utilização de voluntários ou de pessoal contratado
- Incentivos definidos para voluntários e restante pessoal
- Despesas elegíveis para o orçamento do evento
- Fontes de recursos a privilegiar
- Estratégia de preços para bilhetes e patrocínios

3.2.1. Director do evento

A comissão organizadora deve ser liderada por um director do evento (ou presidente da comissão), responsável globalmente pelo planeamento, coordenação e avaliação do evento. O director do evento deverá possuir as seguintes **características**:

- Entusiasmo e espírito positivo
- Boa organização
- Capacidades de liderança
- Capacidades de comunicação
- Competência
- Responsabilidade e comprometimento
- Bons contactos na comunidade onde se realiza o evento
- Familiaridade com actividades de marketing e relações públicas
- Experiência em gestão de eventos

3.2.2. Departamentos

Na primeira fase de planeamento, a comissão organizadora e o director do evento devem definir as principais tarefas a executar, nomeando para as principais áreas os respectivos indivíduos ou departamentos responsáveis (apresentamos aqui um exemplo de organização possível de departamentos e programas neles integrados):

- **Desportivo:** competições, logística desportiva

- **Administrativo:** representação, finanças e administração, estrutura da comissão organizadora, recursos humanos, logística
- **Marketing e Comunicação:** marketing estratégico, comercialização e patrocínios, relações externas e comunicações, imagem e identidade, promoção e publicidade, bilhetes
- **Eventos:** cerimónias, eventos institucionais, eventos extra
- **Serviços:** alojamento, alimentação, saúde, segurança, tecnologia, transportes
- **Operações:** creditações, instalações, operações, imprensa, televisão

Em eventos de dimensão reduzida é possível que uma pessoa desempenhe várias funções, combinando algumas destas áreas, de acordo com a sua disponibilidade.

Em eventos mais complexos, a estrutura sofre alterações significativas nas diferentes fases de organização, conforme as necessidades em cada período, atingindo um pico de recursos envolvidos na altura da realização do evento.

Devem ser nomeados os diferentes responsáveis para cada área, fornecendo uma pequena descrição de funções a cada um. Cada departamento ou indivíduo nomeado deverá criar um plano de gestão para lidar com a sua área de responsabilidade. Numa fase inicial, cada grupo deverá avaliar os recursos humanos necessários, entre voluntários e pessoal a contratar, bem como os recursos materiais e outros a utilizar.



Para orientação da comissão organizadora, deverão ficar estabelecidas claramente para cada departamento, em documento escrito, entre outras coisas:

- A estrutura organizativa e elementos que a compõem
- As suas responsabilidades e competências
- As pessoas perante quem são responsáveis
- Datas importantes a cumprir
- Apresentações de relatórios requeridas (formatos, datas, destinatários)

3.3. Plano director

O plano director é o documento que concentra todo o planeamento para um evento desportivo, definindo os objectivos, a estratégia a seguir, as diferentes áreas de trabalho, os programas e projectos em cada área, a sua calendarização, os recursos aplicados e a estrutura organizativa necessária para execução do plano.

Assim, o plano director constitui uma ferramenta de gestão fundamental na organização do evento, permitindo ter uma visão global do projecto e coordenar e controlar o progresso nas diferentes frentes de trabalho.

O plano director tem um carácter fundamentalmente prático, devendo possuir as seguintes características:

- Enfoque nos resultados e não tanto nos processos
- Sintético, simples e compreensível
- Proximidade entre planificador e executor, devendo o plano de trabalho em cada área ser preferencialmente definido pelos responsáveis da área
- Carácter evolutivo, com adaptação aos constrangimentos identificados
- Identificação dos factores críticos de sucesso em cada área

3.3.1. Fases da organização

O plano director define as fases da organização do evento, que geralmente são as seguintes:

Constituição	Planificação	Desenvolvimento	Pré-operação	E V E N T O	Encerramento
- Conceito da organização - Plano Director e Orçamento - Candidatura	- Plano de Marketing - Projectos de adaptação de infra-estruturas - Desenvolvimento da imagem - Comercialização - Implementação da organização	- Planificação das operações - Recrutamento de voluntários - Acordos para cobertura mediática	- Adaptação de espaços - Introdução de voluntários - Formação - Testes da operação		- Fecho de contas - Avaliação - Relatório final

Dependendo do nível, dimensão e complexidade do evento, cada uma das fases de organização terá uma duração maior ou menor, sugerindo-se os seguintes períodos indicativos para cada uma consoante o tipo de evento:

<i>Evento</i>	<i>Fase</i>	Constituição	Planificação	Desenvolvimento	Pré-operação	Encerramento
Local		- 3 meses	- 2 meses	- 1 mês	- 1 semana	1 dia
Regional		- 6 meses	- 3 meses	- 2 meses	- 15 dias	3 dias
Nacional		- 1 ano	- 6 meses	- 3 meses	- 1 mês	1 semana
Meeting		- 1,5 anos	- 1 ano	- 6 meses	- 2 mês	15 dias

internacional					
Campeonato do Mundo	- 3 anos	- 2 anos	- 1 ano	- 3 meses	1 mês
Jogos Olímpicos	-8 anos	- 7 anos	- 2 anos	- 1 ano	3 meses

Em cada fase haverá ajustamentos na estrutura organizativa em funções, de acordo com as frentes de trabalho e com as exigências de cada uma.

3.3.2. Departamentos, Programas e Projectos

Cada área ou **departamento** da Comissão organizadora (por exemplo, Desportivo, Administrativo, Marketing e Comunicação, Eventos, Serviços e Operações) encontra-se definido no plano director através da especificação de:

- Objectivos e competências do departamento
- Planos detalhados para cada **programa** da sua responsabilidade (ver organigrama da Comissão organizadora)
- Relações com outras áreas
- Estrutura e organigrama do departamento
- Previsões para a evolução dos seus recursos humanos
- Previsões orçamentais

Cada um dos **programas** que organizam a actividade de cada departamento encontra-se por sua vez estruturado em **projectos**, caracterizados por:

- Objectivos
- Recursos materiais e financeiros associados
- Tarefas, fases e prazos finais e intermédios
- Pessoa ou grupo responsável
- Coordenação com outros projectos

(Em anexo incluímos uma tabela que exemplifica uma possível organização em Departamentos, Programas e Projectos.)

3.3.3. Implementação e controlo do plano director

De nada servirá elaborar um plano director completíssimo e detalhadíssimo se ele ficar na gaveta do director do evento e nunca for utilizado no dia a dia para organizar o evento. É essencial que o plano director, após elaboração e aprovação, seja divulgado (total ou parcialmente, dependendo da relevância para cada pessoa) a todos os níveis da comissão organizadora e seja introduzido em todos os processos de tomada de decisão e nas reuniões de ponto de situação do projecto, para controlo eficaz da sua gestão.

Em especial, os planos de trabalho detalhados para cada departamento permitirão um acompanhamento regular do avanço nos diversos projectos e tarefas, com uma avaliação da sua execução tanto quantitativa (não iniciado; iniciado, com indicação da percentagem de execução; finalizado) como qualitativa (caminho crítico, *on track*, etc.).

De forma a garantir a coordenação das diversas frentes de trabalho, a organização do evento deve permanecer fiel ao plano definido, mas não de forma exagerada. O plano director deve ser revisto, por exemplo, quando alguma tarefa se revela claramente inútil ou impossível de realizar, ou quando o grau de urgência de um projecto tiver sido significativamente alterado, justificando a sua antecipação ou adiamento. No entanto, há que ter especial atenção ao correcto procedimento na alteração do plano: as alterações devem ser introduzidas apenas após discussão e aprovação em reunião da comissão organizadora, sendo assegurada a sua imediata divulgação por todas as pessoas que tinham acesso à versão anterior do plano.

3.4. Orçamento

Para preparar o orçamento do evento há que começar por listar todas as despesas essenciais, se possível, consultando as contas de anos anteriores.

Ao definir o orçamento, deverão incluir-se todas as despesas, mesmo quando se sabe com antecedência que alguns itens serão obtidos gratuitamente ou serão subsidiados, não devendo ser adquirido nada que não conste do orçamento. Todos os patrocínios deverão ser apresentados como receitas, sem sobre-estimar os valores orçamentados. A obtenção dos patrocínios pode implicar despesas que também deverão ser incluídas no orçamento.

A maior parte das **despesas** pode geralmente agrupar-se em três categorias:

- **Estrutura** – aquisições, alugueres e rendas de equipamentos e instalações
- **Operação** – pessoal, segurança, licenças, construção, contratos, seguros, suporte administrativo, etc.
- **Marketing** – imagem, sinalização, folhetos, cartazes, publicações, merchandising, publicidade, relações públicas e outras formas de promoção

Em determinados eventos, os custos de garantir a participação de atletas de elevado nível, através de prémios de presença e prémios por classificação, poderão ser muito significativos face ao orçamento total, justificando uma categoria própria.

Após a listagem de todas as despesas devem ser estimadas as receitas. Tipicamente, as **receitas** podem incluir as seguintes rubricas:

- **Taxas de inscrição** (de atletas e delegados)
- **Venda de bilhetes**
- **Venda de merchandising** (camisolas, bonés, etc.)
- **Patrocínios**
- **Apoios institucionais** (governo, administração local, federação internacional, ...)

O orçamento deverá ser ajustado para reflectir um equilíbrio realista entre despesas e receitas, excluindo patrocínios. É geralmente conveniente definir dois orçamentos: um “orçamento desejável”, incluindo tudo o que se gostaria de realizar, e um “orçamento mínimo”, incluindo apenas as despesas essenciais à realização do evento da forma mais simples possível.

3.4.1. Patrocínios

Na maior parte dos eventos hoje em dia os patrocínios são uma fonte de receitas fundamental. De uma forma muito sintética (já que este tema será coberto no capítulo dedicado ao marketing), o acordo com um patrocinador pode incluir os seguintes direitos sobre o evento:

- Exclusividade (ausência de concorrentes associados ao evento)
- Sinalização

- Distribuição de material promocional
- Montras de produtos
- Envolvimento de recursos humanos (como voluntários ou na demonstração de produtos)
- Entrega de prémios
- Oportunidade de discursar
- Acesso a bilhetes
- Oportunidades de hospitalidade para funcionários e convidados VIP
- Reconhecimento em discursos e mensagens públicas
- Acesso à base de dados de participantes (de acordo com a lei aplicável)

3.5. Extras

As competições por si mesmas são frequentemente interessantes apenas para as pessoas directamente envolvidas nelas. No entanto, a realização de eventos especiais à volta do evento principal podem proporcionar-lhe especial notoriedade e interesse, atraindo uma maior participação e criando histórias interessantes para a comunicação social.

A comissão organizadora deverá identificar formas de acrescentar valor ao evento, de o tornar mais atractivo, bem como formas de dar maior visibilidade aos patrocinadores, tendo sempre presentes as limitações organizativas e orçamentais.

Alguns exemplos de possíveis actividades extra a organizar:

- Convite a uma figura pública (da modalidade, da política, do mundo do espectáculo, ...) para uma participação simbólica ou para assinar autógrafos ou proferir um discurso
- Envolvimento de crianças ou adultos com necessidades especiais
- Organização de “clínicas de treinadores” em paralelo com o evento
- Realização de leilões de caridade
- Atribuição de prémios especiais (por exemplo, ao atleta mais jovem ou ao atleta mais velho)
- Realização de espectáculos culturais (concerto, desfile de moda, exposição, etc.)

- Demonstrações (por exemplo de produtos ou serviços de patrocinadores)

3.6. Encerramento

Ao terminar o evento deverá proceder-se ao seu encerramento, procurando garantir que se terminam todos os assuntos pendentes, que nenhum participante ou parceiro é esquecido nos seus direitos e que há uma adequada transferência de conhecimentos para futuras organizações do evento:

- Envio de resultados e informação para todas as delegações participantes, meios de comunicação social, patrocinadores e outros interessados
- Envio de agradecimentos a todas as pessoas e entidades que apoiaram a sua realização (colaboradores, patrocinadores, parceiros, fornecedores, etc.)
- Efectuação de pagamentos e encerramento de contas
- Realização de uma sessão de avaliação pela comissão organizadora, com revisão de todo o evento e do seu processo de planeamento, analisando o que decorreu de acordo com o planeado e o que correu mal
- Garantia de registos adequados do trabalho realizado, para futuras realizações do evento
- Envio de relatórios detalhados aos patrocinadores e outras organizações relevantes
- Elaboração de um relatório final com registo dos factos ,mais relevantes e formulação de recomendações para o futuro

O **relatório final** do evento deverá registar adequadamente os aspectos mais relevantes da organização, visto que permanecerá como referência histórica dos resultados desportivos e como referência para futuras organizações, sugerindo-se uma estrutura do tipo:

1. História do projecto
2. Comissão organizadora
3. Programa do evento
4. Resultados desportivos

5. Impacto na comunicação social

6. Avaliação e recomendações

Capítulo V – Formação

Índice

1. Departamento de Formação	96
1.1. Composição.....	96
1.2. Competências.....	97
2. Plano de formação	98
2.1. Análise da situação	98
2.2. Estabelecimento de objectivos.....	99
2.3. Definição do plano de acção.....	100
2.4. Orçamento.....	102
3. Actividades de formação	105
3.1. Organização das actividades	105
3.2. Avaliação das actividades.....	110
4. Agentes desportivos.....	112
4.1. Treinadores	112
4.2. Árbitros	121
4.3. Dirigentes.....	126
4.4. Atletas	129

Anexos

- [Resumo do capítulo V \(.ppt\)](#)
- Anexo 1 - Modelo de Plano de Formação
 - a) [Plano](#)
 - b) [Orçamento](#)
- [Anexo 2 - Modelo de orçamento para uma actividade de formação](#)
- [Anexo 3 - Lista de tarefas para organização de uma actividade de formação](#)
- [Anexo 4 - Modelo de folheto de uma actividade de formação](#)
- [Anexo 5 - Ficha de organização de uma actividade de formação](#)
- [Anexo 6 - Fichas de identificação de formando e formador](#)
- [Anexo 7 - Fichas de avaliação de uma actividade de formação](#)
- [Anexo 8 - Modelo de relatório de uma actividade de formação](#)
- [Anexo 9 - Modelos de bases de dados de treinadores e de árbitros](#)

1. DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO

De acordo com a actividade de formação desenvolvida por uma federação, é normalmente recomendável criar um Departamento de Formação que assuma responsabilidade geral pelas actividades de formação dos agentes desportivos da modalidade, identificando as necessidades, definindo planos de formação e coordenando a realização dos cursos e acções de formação.

1.1. Composição

A composição do Departamento de Formação reflectirá, por um lado, o investimento que a federação faz nesta área e, por outro lado, as características específicas da modalidade, com implicações em termos de necessidades qualitativas e quantitativas de formação dos diferentes agentes desportivos.

O departamento deverá ser dirigido por um **Director de Formação**, membro da Direcção da federação, globalmente responsável pela área, tendo as seguintes competências gerais de qualquer director de departamento:

- Indicar os restantes membros do departamento, a nomear pela Direcção
- Estabelecer a ordem de trabalhos e convocar as reuniões do departamento
- Dirigir o departamento, garantindo o cumprimento das suas competências, do orçamento e da estratégia da federação
- Assegurar a comunicação adequada das decisões do departamento
- Representar o departamento no seio da federação
- Preparar relatórios para as reuniões de Direcção e da Assembleia Geral

Os colaboradores do departamento deverão ser pessoas com conhecimentos e experiência na formação desportiva, eventualmente especializados em determinadas classes de agentes desportivos, podendo ser formadas comissões para o trabalho nessas áreas (por ex., comissão de treinadores).

1.2. Competências

O Departamento de Formação de uma federação possui normalmente as seguintes competências:

- Definição do plano de formação da federação
- Compilação de um calendário anual de formação da modalidade, que integre todas as acções organizadas pela federação ou por outras entidades, no país ou (se puderem ser de interesse para agentes desportivos nacionais) no estrangeiro, com indicação do organizador, destinatários, datas, locais e outros dados relevantes
- Definição das carreiras de agentes desportivos da modalidade, estabelecendo os requisitos de acesso aos cursos de formação e as competências em cada nível de formação
- Definição dos currículos de formação para os diferentes cursos de agentes da modalidade
- Elaboração e actualização de documentação de suporte às diversas actividades de formação
- Fornecimento de regras e linhas orientadoras para os organizadores de actividades de formação na modalidade
- Organização de actividades de formação e apoio na organização de actividades de formação não directamente organizadas pela federação
- Publicação regular de informações relevantes para os agentes da modalidade, no âmbito da formação, através de boletins informativos ou outros meios
- Promoção das oportunidades de formação e das diferentes carreiras de agentes desportivos na modalidade
- Constituição de sub-departamentos para trabalharem em áreas específicas no âmbito do departamento
- Estabelecimento de relações de cooperação com potenciais parceiros de formação ou de recrutamento de agentes (por exemplo, outras federações, Comité Olímpico, estabelecimentos de ensino secundário ou superior , etc.)

2. PLANO DE FORMAÇÃO

A actividade de formação na modalidade deve seguir um planeamento aprofundado, traduzido num plano de formação que analise a situação em que se encontra a federação, estabeleça objectivos para a área de formação e defina um plano de acção adequado, suportado pelo correspondente orçamento.

O plano de formação deve ser elaborado anualmente pelo Departamento de Formação, mantendo uma perspectiva de evolução em vários anos e concretizando para um ano específico as actividades de formação a organizar. Na elaboração do plano deverão ser tidas em conta as necessidades de desenvolvimento da modalidade, sendo importante integrar as ideias e opiniões dos principais interessados no tema (em especial, os dirigentes regionais, árbitros e treinadores).

2.1. Análise da situação

A análise da situação da federação na área de formação deverá focar os seguintes assuntos:

- **Recursos humanos** - mencionando os elementos da federação envolvidos na área de formação, de forma regular ou pontual
- **Desenvolvimento da modalidade** - descrevendo a implantação nacional da modalidade e a dimensão em termos de agentes desportivos activos (atletas, treinadores, árbitros, dirigentes)
- **Caracterização da actividade de formação** - referindo eventuais documentos que regulem a área na federação (regulamentos, currículos, etc.), descrevendo as acções organizadas nos anos antecedentes e outras actividades relevantes (como elaboração de documentação, por exemplo)
- **Análise e interpretação dos dados** - retirando conclusões relevantes para a definição da estratégia de formação, com base nos dados expostos nos pontos anteriores, identificando os principais factores de sucesso e os principais problemas a afectar a actividade de formação no passado. Alguns indicadores importantes para o planeamento poderão ser: atletas/treinador (a nível nacional e por distrito), treinadores/clube (nacional e por distrito), treinadores/distrito, treinadores de 1º nível/total de treinadores, árbitros/competição, competições/ano.

2.2. Estabelecimento de objectivos

Ao estabelecerem-se objectivos para a área de formação deve ser tida em conta a estratégia global da federação, de forma a que haja coordenação com as restantes áreas, em especial com o desenvolvimento (dependente da existência de treinadores e dirigentes com as capacidades adequadas) e as competições (dependente dos árbitros disponíveis).

Os objectivos definidos poderão ser organizados da seguinte forma:

- **Gerais** – descrevendo globalmente quais os objectivos da federação para a área de formação no ano seguinte (por exemplo, “criar um Departamento de Formação e estruturar a actividade nesta área”, “apostar na formação de base tanto para árbitros como treinadores”, etc.)
- **Treinadores** – especificando para a formação de agentes desta classe objectivos qualitativos (por ex., “elevar o nível técnico dos treinadores da modalidade”) e quantitativos (por ex., “formar quinze novos treinadores de primeiro nível”), geralmente associados a objectivos de desenvolvimento da modalidade (iniciação em novos distritos ou criação de condições para a obtenção de resultados desportivos de nível mais elevado)
- **Árbitros** – concretizando para os recursos envolvidos na arbitragem de competições quais os objectivos de formação a atingir tanto a nível qualitativo (por ex., “assegurar árbitros suficientes para a criação de circuitos competitivos em todos os distritos do país”) como quantitativo (por ex., “formar pelos menos dois árbitros de nível inicial por distrito”), geralmente associados a objectivos na área de competições (como a organização de novos eventos ou o alargamento dos circuitos existentes)
- **Dirigentes** – definindo para os responsáveis pela gestão de clubes, associações e federação (membros da Direcção, de comissões ou de outros órgãos) quais as competências que se pretende desenvolver (por ex., “melhorar os procedimentos de gestão financeira da modalidade”, “dar formação em contabilidade de organizações desportivas aos tesoureiros das associações de pelo menos metade dos distritos do país”, etc.)
- **Atletas** – estabelecendo objectivos relacionados com a formação dos praticantes da modalidade tanto em assuntos de natureza técnica como outros assuntos associados à sua actividade (por ex., “sensibilizar os

atletas para temas de ética desportiva”, “prevenir a utilização de substâncias dopantes na modalidade”, “fornecer conhecimentos gerais de nutrição para assegurar a correcta alimentação dos atletas”, etc.)

2.3. Definição do plano de acção

Finalmente, devem ser definidas as actividades concretas de formação que a federação levará a cabo de forma a alcançar os objectivos especificados na secção anterior para cada uma das classes de agentes: treinadores, árbitros, dirigentes e atletas. Estas actividades poderão ser de diferentes tipos:

- **Criação de estruturas de recursos humanos** – constituição de departamentos ou comissões ou outras estruturas envolvidas em actividades de formação da federação (por ex., um Departamento de Formação ou uma Comissão de Treinadores ou Árbitros da modalidade com funções a nível da elaboração de currículos e documentos de formação para esse tipo de agentes)
- **Organização de cursos e acções de formação** – organização pela federação (ou pelos seus associados – clubes ou associações distritais – com a colaboração ou orientação da federação) de cursos certificadores de determinados níveis de formação de árbitros ou treinadores (com atribuição de diplomas) ou acções em que não são atribuídos graus de formação mas que contribuem para o desenvolvimento de determinadas competências nos diversos agentes da modalidade (atletas, treinadores, árbitros ou dirigentes)
- **Participação em cursos e acções de formação** organizados por outras entidades – por vezes, por falta de capacidade técnica ou organizativa ou por outra razão, não fará sentido que a própria federação organize as acções necessárias para a formação dos seus agentes (por ex., quando se trata da formação de treinadores ao mais alto nível, em que o número de formandos será reduzido e é pouco provável que a federação possua os formadores apropriados), devendo então recorrer às actividades de formação de outras entidades (por ex., federações internacionais, Comité Olímpico, estabelecimentos de ensino, etc.), sendo a federação responsável por coordenar a divulgação e participação dos seus filiados nessas actividades
- **Regulamentação** – definição de regulamentos próprios para a área de formação, regendo a organização e execução das actividades de

formação na modalidade, definindo as carreiras de treinadores e árbitros, etc.

- **Criação de registos** - criação de bases de dados de árbitros e treinadores que permitam fazer o acompanhamento adequado da carreira de cada agente da modalidade (cursos e acções frequentados, níveis de certificação, tempo de experiência em cada nível, etc.) e constituam uma ferramenta de gestão para identificação das necessidades e planeamento e avaliação na área de formação, bem como de bases de dados de formadores devidamente qualificados, para facilmente se constituírem as equipas de formadores necessárias para as diferentes actividades de formação
- **Elaboração de documentação** - redacção de manuais específicos que possam servir de documentação de suporte aos diversos cursos e acções de formação organizados pela federação e promovam uma maior dispersão de conhecimentos teóricos no âmbito da modalidade (por ex., "Manual de Treinador de 1º Nível")
- **Obtenção de documentação** - aquisição ou solicitação de oferta de livros, currículos, manuais ou outros documentos relevantes para a formação na modalidade, publicados por entidades externas à federação (federações nacionais ou internacionais, universidades, editoras comerciais, etc.) para utilização nas actividades de formação, arquivo na biblioteca da federação e disponibilização aos diversos agentes da modalidade (por ex., muitas vezes as federações internacionais disponibilizam currículos e manuais para formação nos níveis iniciais das carreiras de treinadores, assegurando uniformidade na formação técnica de base na modalidade a nível mundial)
- **Disponibilização de equipamentos** - acesso a equipamentos necessários para as actividades de formação, nomeadamente meios de apresentação (quadro branco, retroprojector, projector de *slides*, televisão, vídeo, etc.), por aquisição pela federação ou cedência por parte de entidades que apoiem a formação na modalidade
- **Estabelecimento de protocolos** - formalização de protocolos de colaboração com entidades que partilhem parcialmente os objectivos de formação ou possuam recursos necessários à federação, permitindo o intercâmbio de conhecimentos, documentos, formadores, instalações, equipamentos ou outros recursos importantes para a intervenção na área, bem como a participação recíproca em actividades de formação organizadas pelas entidades signatárias (por ex., um protocolo com uma universidade poderia permitir o acesso parcial ou total de agentes da

modalidade aos cursos dessa universidade em condições especiais, enquanto a federação disponibilizaria formadores habilitados para ministração de determinadas disciplinas na universidade)

Cada uma das actividades programadas deve ser detalhada de forma a estar claramente definida e ser facilmente organizada. Para isso, como em qualquer plano, deverão ser identificadas as actividades, os seus responsáveis, as datas de realização e os recursos humanos, materiais e financeiros a aplicar. No caso de cursos ou acções de formação, devem ser indicados ainda os destinatários (por ex., “treinadores de 2º nível”, “dirigentes de associações distritais”, etc.), a carga horária total e os locais de realização.

O plano de formação deverá ser resumido num calendário de formação que registe as principais actividades programadas nesta área para um ano.

2.4. Orçamento

Para que o plano de acção seja realisticamente executável é fundamental que seja traduzido num orçamento – o documento financeiro que descreve as despesas previstas para cada actividade de formação e identifica as receitas que tornarão a sua realização possível.

As despesas na área de formação são normalmente organizadas em termos das diversas actividades a realizar e integram-se nas seguintes categorias:

- **Recursos humanos** – remuneração das pessoas intervenientes nas actividades de formação – directores de cursos, prelectores, etc. – e, eventualmente, de pessoas envolvidas na elaboração de documentação de formação ou em outras actividades no âmbito do Departamento
- **Instalações** – valores a pagar pelos auditórios ou salas de formação para sessões teóricas e instalações desportivas para sessões práticas
- **Transportes** – despesas com deslocações do director para preparação das actividades, com deslocações dos formadores para os locais de formação quando afastados do seu local habitual de residência, ou com deslocações dos formandos quando subsidiadas pela federação ou integrantes do programa da actividade
- **Alojamento** – despesas com o alojamento dos formadores durante os dias em que intervenham nas actividades, e também com o alojamento dos formandos caso se decida subsidiar esta categoria de despesas ou

se considere uma componente do programa no caso de actividades residenciais

- **Alimentação** – despesas com a alimentação dos formadores de acordo com os horários de intervenção de cada um, e eventualmente também com a alimentação dos formandos, tal como referido para o alojamento
- **Equipamentos** – valores referentes à aquisição ou aluguer de equipamentos necessários às actividades de formação, podendo ser equipamentos desportivos ou meios de apresentação como computador, retroprojector, projector de slides, quadro branco, etc.
- **Documentação** – gastos previstos para a disponibilização de documentos de suporte à formação: fotocópias ou impressão de manuais, testes, fichas de trabalho e outros documentos, ou aquisição de livros e outros materiais a utilizar ou distribuir nas actividades
- **Comunicações** – custos previstos para as comunicações efectuadas na preparação e realização das actividades, através dos diferentes meios: correio, fax, telefone ou Internet

As receitas que permitem assegurar a capacidade financeira necessária à realização das actividades centram-se usualmente nas seguintes fontes:

- **Taxas de inscrição** – valores pagos pelos formandos para terem direito a participar nas actividades, mais elevados ou mais reduzidos de acordo com os custos variáveis associados à participação de mais um formando e com o grau de subsidiariedade que se queira estabelecer para cada actividade (conforme a estratégia da federação). Geralmente não é boa política o estabelecimento de taxas de valor zero, por contribuírem muitas vezes para a desvalorização da actividade por parte dos formandos. Por outro lado, dados os fins não lucrativos das federações desportivas e os seus objectivos de desenvolvimento do desporto, as taxas de inscrição também não deverão ser elevadas a ponto de constituírem um factor limitativo relevante da adesão às actividades de formação
- **Subsídios** – apoios financeiros ou de outro tipo concedidos por organizações desportivas (por ex., a Solidariedade Olímpica possui programas específicos para apoio à formação de treinadores e dirigentes, as federações internacionais geralmente têm também os seus próprios programas de apoio à formação de treinadores e árbitros em cada modalidade, ...), pela administração pública (por ex., Secretaria de Estado do Desporto ou administração local) ou por outras organizações que apoiem iniciativas educativas no âmbito do desporto

- **Trabalho voluntário** – apoio concedido por parte de recursos humanos habilitados que disponibilizem o seu tempo para desenvolver trabalho na área de formação de benévola, sem exigirem remuneração (por ex., directores, formadores, autores de documentos de formação, etc.)
- **Cedência de recursos** – apoio concedido por entidades (por ex., outras federações ou organismos da administração pública) que possuam recursos necessários às actividades de formação e que os coloquem gratuitamente (ou a preços reduzidos) à disposição da federação (por ex., instalações desportivas, salas de formação, veículos para transporte de materiais ou passageiros, espaços de alojamento, produtos alimentares, equipamentos desportivos ou de formação, documentação, etc.), permitindo reduzir as despesas previstas em determinadas categorias

3. ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO

As actividades de formação classificam-se em dois tipos:

- **Cursos** – actividades de formação que conferem os graus de qualificação previstos nas carreiras de agentes desportivos, de acordo com os requisitos estabelecidos em regulamentos específicos
- **Acções** – actividades que, não conferindo graus de qualificação, proporcionam aos diferentes tipos de agentes desportivos a especialização, a reciclagem e a actualização permanente de conhecimentos, podendo levar à atribuição de créditos de matérias com vista à concessão de graus

3.1. Organização das actividades

3.1.1. Fases de organização

A organização de uma actividade de formação processa-se tipicamente nas seguintes fases:

- **Planeamento** – descrição genérica da actividade, a incluir no plano de actividades da federação, em que se deverão referir os objectivos a cumprir, propor datas de realização e estimar um orçamento base
- **Preparação** – desenvolvimento do plano da actividade, detalhando os aspectos de organização necessários para a sua concretização, com recurso a fichas de organização e listas de tarefas (modelos apresentados em anexo), e realizando as acções de preparação necessárias
- **Execução** – realização da actividade
- **Avaliação** – análise da forma como se processou a actividade e do cumprimento do programa elaborado, incluindo a elaboração do relatório da actividade e o respectivo processamento administrativo final

3.1.2. Divulgação

As actividades de formação devem ser divulgadas da forma mais alargada possível, de acordo com os objectivos e público alvo, sendo produzido material de divulgação (convites, folhetos, cartazes, fichas de inscrição) a enviar às seguintes entidades:

- Órgãos sociais da federação
- Associados da federação (clubes e associações distritais)
- Agentes desportivos filiados na federação (treinadores, árbitros, dirigentes ou atletas, conforme o tipo de formação)
- Outras federações desportivas nacionais
- Clubes desportivos não inscritos na federação mas potencialmente interessados
- Administração pública desportiva
- Federações da modalidade de outros países
- Federação internacional da modalidade
- Confederação continental da modalidade

A divulgação deverá ser realizada com uma boa antecedência relativamente ao prazo limite para inscrição na actividade (por ex., pelo menos um mês antes), utilizando a maior diversidade de meios possível (convites por correio e fax, folhetos, cartazes, Internet, etc.), em conformidade com os objectivos de divulgação.

3.1.3. Estrutura humana

A organização de uma actividade de formação deve possuir uma estrutura humana responsável própria, geralmente constituída por um director, um secretário e formadores nas diversas matérias.

3.1.3.1. Director

O director é normalmente nomeado pela Direcção da federação e tem responsabilidade global pela actividade, competindo-lhe em especial:

- Coordenar a preparação, execução e avaliação do curso
- De acordo com as matérias regulamentadas, escolher os formadores de entre os membros do corpo de formadores da modalidade e apresentar os seus nomes à Direcção da federação
- Garantir a unidade técnico-pedagógica da actividade, promovendo as acções necessárias quer na fase de preparação quer durante a execução (por exemplo, reunindo previamente os formadores das diferentes matérias de forma a assegurar que têm conhecimento sobre o currículo global da actividade e em especial dos assuntos que deverão abordar)

- Zelar pelo cumprimento de todas os regulamentos aplicáveis à actividade em questão
- Dinamizar a divulgação da actividade e coordenar a selecção dos candidatos a formandos, mediante a aplicação dos critérios definidos
- Estar presente no curso a tempo inteiro, de acordo com o regime de funcionamento escolhido para os formandos (residencial ou não), responsabilizando-se pelo cumprimento do programa elaborado
- Assumir a responsabilidade final perante a federação sobre a forma como se processa a actividade e como é realizada a avaliação dos formandos
- Coordenar a elaboração e assumir a responsabilidade final sobre o relatório do curso

3.1.3.2. Secretário

O secretário é nomeado pela federação, com o parecer do director, tendo as seguintes competências:

- Conhecer e aplicar as normas administrativas que regulam o funcionamento da actividade, nomeadamente aquelas que dizem respeito à ficha de organização (horários, folha de presenças, necessidades de alojamento e alimentação), relatório e fichas de identificação de formandos e formadores
- Garantir a disponibilidade de todas as condições materiais necessárias à realização da actividade (material de apoio, alojamento, refeições, documentação, salas, dinheiro para despesas, etc.)
- Estar presente na actividade de acordo com as orientações do director
- Colaborar com o director em todas as acções para as quais for solicitado, nomeadamente na preparação da actividade e na elaboração do relatório final

Em algumas actividades de menor dimensão, o director poderá responsabilizar-se total ou parcialmente pelas funções do secretário.

3.1.3.3. Formadores

As actividades de formação dividem-se usualmente em diferentes matérias ou módulos ministrados por formadores devidamente qualificados nos assuntos a apresentar. Os formadores deverão respeitar os seguintes critérios de selecção:

- Ser um especialista da matéria a abordar
- Possuir a capacidade e os métodos de comunicação que garantam a maior eficácia na transmissão de conhecimentos
- Mostrar-se disponível e interessado para participar na preparação e execução da actividade

O Departamento de Formação da federação deverá gerir uma base de dados de formadores, com dados pessoais e curriculares, actualizada após cada actividade de formação.

Os formadores são escolhidos e nomeados pelo director de entre os membros do corpo de formadores da federação, tendo as seguintes competências:

- Participar nos trabalhos de preparação e execução da actividade sob a coordenação do director
- Assegurar o ensino das matérias que lhe cabem, de acordo com os programas previamente estabelecidos
- Elaborar documentação escrita correspondente à informação a transmitir, entregando-a ao director com a antecedência necessária à preparação da distribuição aos formandos
- Preparar, de acordo com os meios disponíveis para a actividade, a apresentação da matéria a ministrar, da forma o mais atractiva e comunicativa possível
- Organizar as formas de avaliação na matéria de que é responsável e participar no processo colectivo de avaliação dos formandos, efectuando a avaliação teórica e prática relativa à sua matéria
- Estar presente na actividade o máximo de tempo possível, idealmente integrando-se na totalidade do seu regime de funcionamento, a fim de obter uma perspectiva global e participar na elucidação de dúvidas dos formandos e na avaliação e melhoramento da actividade
- Colaborar com o director na elaboração do relatório final da actividade

3.1.4. Formandos

É recomendável estabelecer um número máximo de formandos em cada actividade de formação, de forma a assegurar condições para uma intervenção pedagógica adequada, assim como deve ser estabelecido também um número mínimo de formandos, de modo a garantir a

rentabilização do investimento efectuado em termos técnicos, humanos e financeiros.

3.1.4.1. Direitos

A admissão à frequência de uma actividade de formação confere ao formando um conjunto de direitos:

- Receber gratuitamente a documentação de base de suporte à actividade, disponibilizada pela federação sob a forma de manuais, cadernos técnicos ou outros modelos documentais
- Usufruir do alojamento e alimentação definidos para a actividade, para os quais poderão ser estabelecidas taxas adicionais
- Receber informações e apoio administrativo em termos de transportes, alojamento ou alimentação que não estejam incluídos no programa da actividade mas que sejam necessários para a participação na mesma

Poderão existir encargos adicionais para os formandos no caso de ser disponibilizada documentação complementar ou serem definidas actividades de participação opcional.

3.1.4.2. Assiduidade

Para cada actividade de formação deve ser estabelecido com antecedência um regime de assiduidade que controle as presenças dos formandos nas diversas sessões. Como modelo, poderão adoptar-se as seguintes orientações:

- É obrigatória para todos os formandos a frequência às várias sessões teóricas e práticas integrantes da actividade de formação, sendo qualquer falta injustificada motivo suficiente para a eliminação automática do candidato
- As situações verdadeiramente especiais que possam levar um candidato a ter de se ausentar durante algum tempo terão de ser apresentadas previamente ao director, que terá competência para decidir sobre a viabilidade dessa situação
- Poderão ser definidas matérias a que não é possível faltar, devido à sua importância e à carga horária total
- Respeitando os pontos anteriores, em cada actividade de formação poderá ser permitido um máximo de faltas justificadas (por ex., equivalente a 10% da carga horária total), sendo que faltas superiores implicarão a repetição do curso

- Cabe ao director decidir sobre os casos omissos bem como sobre a criação de formas de recuperação para as sessões não frequentadas

3.1.4.3. Avaliação

O director, em conjunto com a equipa de formadores, é responsável pela definição da forma de avaliação a aplicar em cada actividade de formação, podendo optar por testes escritos, provas orais ou provas práticas, ou combinações dos vários tipos de testes, de acordo com as matérias em questão.

Nas acções de formação, que não conferem qualificações, poderá ser dispensada a classificação dos formandos.

A classificação final em cada curso, com base em avaliação teórica e/ou prática, poderá corresponder a uma nota numa escala determinada ou então resumir-se à classificação de "Apto" ou "Não apto". Aos formandos classificados como "Aptos" é concedido um título ou o acesso ao eventual estágio em exercício exigido para concessão do título. Os formandos classificados como "Não aptos", deverão repetir o curso, de acordo com os regulamentos aplicáveis da federação.

Num curso de formação, algumas matérias serão de avaliação obrigatória, mas nem todas as matérias leccionadas terão necessariamente avaliação final.

3.2. Avaliação das actividades

No final da actividade (e no final de cada módulo, em actividades de maior duração e complexidade), deverão ser consultados tanto formandos como formadores acerca da sua satisfação quanto à realização da actividade (ou do módulo), para o que deverão ser utilizados formulários de avaliação próprios cobrindo, entre outros, os seguintes aspectos:

- Equipa de formadores
- Documentação e meios de apresentação utilizados
- Temas apresentados, seu aprofundamento e adequação às necessidades
- Duração total, horários, seu cumprimento e distribuição da carga horária
- Adequação do processos de avaliação utilizados

- Alimentação, alojamento e transportes
- Instalações para sessões teóricas e práticas
- Custos associados

Finalmente, a actividade de formação deve ser completada com um momento de avaliação global e com a elaboração do **relatório da actividade**, que deverá conter:

- Avaliação global, tendo em atenção os seguintes pontos:
 - Análise do cumprimento do programa
 - Principais deficiências detectadas
 - Carências materiais
 - Reacções dos formandos e sua avaliação
 - Análise dos resultados da avaliação
 - Condições de alojamento e de alimentação
 - Condições de realização das sessões teóricas e práticas
 - Documentação distribuída pelos formandos
 - Apreciação da forma como decorreram as comunicações
 - Recomendações para futuras actividades
- Programa da actividade
- Folheto promocional da actividade
- Documentação distribuída ou referência aos documentos utilizados
- Fichas de identificação dos formadores
- Fichas de identificação dos formandos
- Exemplar dos testes de avaliação realizados
- Tabelas de classificação dos formandos
- Fotografia de grupo com formandos e formadores (se possível)

O envio do relatório para o Departamento de Formação é da responsabilidade da director da actividade e deverá ser feito com a maior brevidade possível (como orientação, no máximo até um mês após a data de encerramento da actividade).

Será da responsabilidade do Departamento de Formação o envio de cópias do relatório da actividade a todas as entidades que colaboraram na sua realização.

4. AGENTES DESPORTIVOS

As actividades de formação de uma federação são centradas nas diferentes categorias de agentes envolvidos na actividade desportiva: treinadores, árbitros, dirigentes e atletas. Em geral, há um maior investimento de recursos (materiais, humanos, financeiros, etc.) na formação de treinadores e árbitros, dada a especificidade das competências necessárias para o seu desempenho de qualidade na modalidade, sendo definidas carreiras com diversos níveis de formação. Os níveis de formação e respectivos cursos são definidos em regulamentos próprios da federação ou de outra entidade (por ex., a federação internacional) para cada tipo de agente, especificando os seguintes elementos:

- Níveis de formação para cada tipo de agente e funções associadas
- Requisitos de acesso aos cursos de formação de cada nível
- Número máximo e mínimo de formandos em cada curso, e forma de selecção dos candidatos
- Carga horária e currículo dos cursos
- Estágios complementares aos cursos
- Processo de avaliação e conferência de diplomas
- Direitos e deveres dos agentes desportivos
- Procedimentos relativos a equivalências a cursos ou partes de cursos
- Procedimentos relativos à reciclagem de agentes desportivos
- Sanções, a aplicar aos agentes envolvidos ou aos respectivos clubes, associadas ao incumprimento dos regulamentos definidos

Como já foi referido, as bases de dados de recursos humanos da federação são essenciais para a análise da situação, planeamento e avaliação da actividade na área de formação, permitindo conhecer em detalhe a evolução do número de pessoas envolvidas na federação e das suas habilitações.

4.1. Treinadores

Treinadores são os agentes desportivos que preparam e orientam praticantes desportivos, incidindo a sua acção nos aspectos físico,

psicológico, técnico e tático, tendo em vista a otimização do rendimento desportivo.

Os treinadores desempenham um papel central no desenvolvimento dos atletas e das suas capacidades, sendo essencial que estejam devidamente qualificados e que exista por parte da federação um suporte contínuo e algum controlo do seu trabalho. Há, portanto, uma clara necessidade de um programa nacional de treinadores dirigido pela federação no sentido de promover com sucesso o desenvolvimento desta classe de agentes e assim contribuir para alcançar os objectivos de desenvolvimento da modalidade. Este programa deve ser definido de acordo com a situação específica de cada modalidade, não existindo um modelo único ideal.

O requisito mais importante para o desenvolvimento de atletas de elevado valor desportivo é a disponibilidade de treinadores de alto nível:

- Se o treinador tiver os conhecimentos apropriados, estiver motivado, for sensível às necessidades individuais e tiver capacidade para resolver problemas, então o treino deverá criar atletas de sucesso, o que por sua vez beneficiará a modalidade
- Se o treinador possuir conhecimentos técnicos fracos, tiver pouca experiência, for incapaz de gerir um programa completo, ou não estiver motivado, ou não tiver disponibilidade temporal, então o atleta não alcançará o seu potencial

Em alguns casos, o papel dos treinadores é ainda mais importante quando eles estão envolvidos em áreas externas ao âmbito estrito do treino, como sejam a organização de competições, a gestão ou a angariação de fundos.

4.1.1. Recrutamento

Em muitos casos, os potenciais treinadores identificam-se a si próprios, decidindo que querem treinar e envolvendo-se no treino de forma voluntária ou profissional. No entanto, esta adesão espontânea poderá não ser suficiente para as necessidades em todos os níveis de desenvolvimento dos atletas, em especial quando a modalidade em questão não está bem desenvolvida e sofre a concorrência de outras modalidades mais fortes. Para além disso, é necessário garantir que as pessoas que se envolvem no treino de atletas possuem as qualidades adequadas. Por estas razões, frequentemente é necessário proceder a algum tipo de recrutamento.

Idealmente, os potenciais treinadores deverão apresentar as seguintes características:

- Experiência como atleta
- Forte interesse num envolvimento de continuidade na modalidade
- Capacidade de comunicação e transmissão de conhecimentos
- Facilidade de desenvolvimento de excelentes relações pessoais
- Formação em educação física
- Espírito prático, de resolução de problemas
- Motivação elevada
- Integridade

As fontes tradicionais de potenciais treinadores são antigos atletas, professores de escola e estudantes de educação física. Os métodos para estabelecer comunicação com estes grupos incluem, por exemplo, a publicação de folhetos informativos e avisos em clubes e estabelecimentos de ensino, artigos e anúncios em jornais e publicações desportivas e avisos visuais e sonoros em eventos desportivos.

Dado o investimento de recursos que representam os cursos de formação de treinadores, a federação deverá procurar garantir que os treinadores formados estarão envolvidos na modalidade no longo prazo. Para além de verificar as características de base já descritas para os potenciais treinadores, a federação deverá considerar a hipótese de formalizar com os formandos um contrato que os vincule com a modalidade por um determinado período e em determinadas condições, de uma forma voluntária ou profissional. Como parte do contrato, poderá ser solicitado aos treinadores que entreguem um relatório anual acerca das suas actividades. Estes procedimentos permitirão desencorajar indivíduos que pretendam frequentar cursos de treinadores sem qualquer intenção de virem a trabalhar na modalidade.

4.1.2. Formação

Apesar de a actividade de treinador ser fundamentalmente aprendida através da experiência, há uma necessidade de formação por meio de acções formais, particularmente nas áreas de conhecimentos técnicos e teoria do treino, de modo a fornecer a cada treinador uma base para a sua evolução individual.

Todos os treinadores, tanto que já estão em actividade há algum tempo como os que entram para a modalidade, deverão possuir as habilitações correspondentes a um determinado padrão de exigências.

Em todos os países e modalidades minimamente desenvolvidas existe um programa de formação de treinadores gerido pela federação ou por outra organização (como um instituto nacional de desporto), no qual são estabelecidos vários níveis de certificação, correspondentes às diferentes necessidades dos atletas ao longo do seu processo de desenvolvimento. Os padrões de formação estabelecidos devem reflectir as características dos potenciais treinadores e os níveis de aprendizagem e de disponibilidade temporal que será razoável exigir, assim como as possibilidades que os formandos tenham de aspirar a funções remuneradas após a conclusão da formação (sem pôr em causa as capacidades que os treinadores formados devem possuir para a sua actividade na modalidade, mesmo que voluntária).

A gestão de um sistema de formação de treinadores é um importante serviço prestado pela federação, demonstrando um comprometimento sério na formação dos atletas e um trabalho profissional na modalidade, mesmo quando, como acontece na maior parte dos casos, a federação não esteja em posição de empregar directamente um grande número de treinadores.

Muitas vezes, o esforço e recursos envolvidos na criação de um programa de formação estão acima das possibilidades das federações nacionais, por isso algumas federações internacionais desenvolveram sistemas de formação e certificação de treinadores que disponibilizam para utilização pelas federações interessadas, assegurando modelos de formação homogéneos a nível mundial.

4.1.2.1. *Carreira de treinador*

A carreira de treinador organiza-se em sucessivos níveis de formação, usualmente três ou quatro, cada um com características próprias em termos de requisitos de acesso, processo de formação, competências, etc.

Num sistema de formação desenvolvido, a federação deverá possuir para cada nível (ou pelo menos para os níveis iniciais, podendo a formação nos níveis superiores ser assegurada por outras entidades) um currículo padrão, formadores qualificados e os materiais necessários para suporte ao ensino.

A entrada na carreira de treinador deverá ser feita mediante a frequência de um curso de treinador de primeiro nível, relativamente básico, orientado para motivar o envolvimento de novos treinadores conferindo-lhes competências razoáveis para o trabalho com atletas que se iniciam na modalidade.

Como exemplo, apresentamos um modelo do que poderia ser uma carreira de treinador em quatro níveis, estabelecendo para cada um a designação para o nível, as cargas horárias totais nos cursos de formação, os requisitos de acesso e as competências pretendidas para os treinadores:

Nível	Designação	Carga horária	Requisitos de acesso	Competências
1	Monitor	50 h	<ul style="list-style-type: none"> - Maior de 18 anos - Escolaridade mínima obrigatória - Experiência como atleta da modalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o processo de iniciação desportiva dos jovens na modalidade, em escolas, clubes ou outras organizações de base, organizando a actividade e garantindo a segurança dos praticantes - Fazer o planeamento de uma sessão de treino
2	Treinador	100 h	<ul style="list-style-type: none"> - Filiação na federação - Mínimo de 2 anos de exercício efectivo como treinador de nível 1 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, executar e avaliar a actividade dos atletas ao nível das etapas de formação e aperfeiçoamento, trabalhando nas estruturas associativas e federativas - Auxiliar os atletas durante a competição - Tomar as medidas necessárias para garantir a segurança quer em treino quer em competição - Fazer o planeamento de uma época desportiva - Colaborar na formação de treinadores de nível 1 - Coordenar equipas de treinadores de nível 1 - Desempenhar quaisquer funções referentes ao nível 1
3	Treinador Nacional	150 h	<ul style="list-style-type: none"> - Filiação na federação - Mínimo de 2 anos de exercício efectivo como treinador de nível 2 - Ensino secundário concluído 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, executar e avaliar a actividade dos atletas ao nível das etapas de especialização e rendimento, trabalhando nas estruturas da federação - Fazer o planeamento de carreiras desportivas - Colaborar na formação de treinadores de níveis 1 e 2 - Colaborar na promoção e organização de actividades desportivas - Coordenar equipas de treinadores de níveis 1 e 2 - Desempenhar quaisquer funções

				referentes aos níveis 1 e 2
4	Treinador de Alto Rendimento	200	- Filiação na federação - Mínimo de 2 anos de exercício efectivo como treinador de nível 3	- Planificar, executar e avaliar a actividade ao nível do alto rendimento - Colaborar na formação de treinadores de níveis 1, 2 e 3 - Organizar actividades de pesquisa e investigação - Coordenar equipas de treinadores dos níveis 1, 2 e 3 - Desempenhar quaisquer funções referentes aos níveis 1, 2 e 3

A formação em cada nível poderá incluir, para além do respectivo curso, um período de estágio prático de exercício da actividade de treinador, necessário para atribuição do diploma.

4.1.2.2. Componentes da formação

Em cada nível da carreira de treinador a formação inclui normalmente três componentes:

- **Teórica** – incluindo temas como planeamento, o papel do treinador, crescimento e desenvolvimento, avaliação e desenvolvimento de capacidades, preparação física e mental, segurança ou ética
- **Técnica** – centrada em temas específicos da modalidade, como técnica e tática, métodos de treino, preparação para a competição, regulamentos, equipamentos, etc.
- **Prática** – que poderá fazer parte integrante do curso ou ser realizada em ambiente de treino através de um estágio, permitindo avaliar a eficácia dos formandos na aplicação dos conceitos apreendidos nas outras componentes. A avaliação poderá ser feita pelo próprio formando, por um colega de formação, por um formador ou por um treinador mais experiente, e terá em conta factores como a organização das sessões, a capacidade de explicar, demonstrar e dar *feedback* sobre o desempenho dos atletas, etc.

4.1.2.3. Equivalências

O regime de equivalências deverá ser estabelecido nos regulamentos de formação da modalidade. A prática usual é que sejam dispensados parcial ou totalmente da formação teórica em determinado nível os treinadores que apresentem prova de terem cumprido com sucesso formação de nível

equivalente ou superior através de um sistema de ensino alternativo, podendo ser exigida ainda prova de exercício como treinadores activos da modalidade.

Como orientação, uma licenciatura em educação física ou desporto poderá dispensar o formando da componente teórica no primeiro nível, enquanto um mestrado na área dispensaria da componente teórica no segundo nível.

O regime de equivalências deve ainda prever a situação dos treinadores que desempenhavam funções como técnicos da modalidade previamente à entrada em vigor do regime de formação e que deverão ver de algum modo os seus conhecimentos e experiência avaliados e equiparados a determinado nível da carreira. A indivíduos nesta situação poderá ser exigido que frequentem formação apropriada e se submetam a exames teóricos e/ou práticos.

4.1.3. Organização

A estrutura organizativa associada ao programa de treinadores é um factor importante para o sucesso nesta área. Geralmente é liderada por um Director Técnico ligado à federação, podendo ser apoiada por uma associação de treinadores da modalidade e recorrendo eventualmente a treinadores estrangeiros para acelerar o processo de desenvolvimento.

4.1.3.1. Director Técnico

No mínimo, a federação deverá ambicionar ter ao seu serviço pelo menos um treinador altamente qualificado responsável pela gestão dos programas de desenvolvimento de atletas e treinadores. A descrição de funções deste Director Técnico poderá incluir os seguintes itens:

- Treino de atletas de alto nível
- Planeamento dos programas anuais de preparação e competição das selecções nacionais, em colaboração com os treinadores dos atletas das selecções
- Apoio ao trabalho dos treinadores pessoais dos atletas de alto nível e outros
- Planeamento e organização da participação de selecções em competições no estrangeiro
- Acompanhamento das selecções nacionais a eventos internacionais

- Aconselhamento das comissões apropriadas acerca de processos de treino e de selecções de equipas
- Assistência regular a competições nacionais para avaliação dos atletas em competição e estabelecimento de relações com os seus familiares, treinadores, etc.
- Coordenação das medidas de formação de treinadores
- Divulgação de bibliografia e suportes audiovisuais acerca do treino
- Organização de um seminário anual de treinadores

4.1.3.2. Associação de treinadores

Em muitas modalidades, os treinadores formam uma associação separada da federação. Esta associação permite-lhes desenvolverem as suas próprias actividades, apoiarem-se mutuamente e representarem-se colectivamente em assuntos relacionados com a sua actividade de treinadores, estando muitas vezes prevista a sua representatividade na Assembleia Geral da federação.

Normalmente, a associação de treinadores organiza encontros anuais, seminários e sessões de trabalho em temas do seu interesse.

Uma associação de treinadores pode constituir uma entidade de grande valor para a modalidade, produzindo novas ideias e disponibilizando uma estrutura organizativa adicional para apoiar os treinadores. É importante que a federação procure manter uma relação próxima de trabalho com a sua associação de treinadores, evitando situações de conflito aberto que possam prejudicar a imagem e o desenvolvimento da modalidade.

Os objectivos de uma associação de treinadores poderão ser, entre outros:

- Criar um espírito de comunidade e solidariedade entre os treinadores da modalidade
- Fortalecer a representação da vontade colectiva dos treinadores
- Melhorar a comunicação e a promoção da actividade de treinador
- Elevar o estatuto da actividade e o profissionalismo dos seus membros
- Melhorar as condições de trabalho dos treinadores através de actividades e serviços próprios ou por meio de reivindicações perante outras entidades

- Ajudar a desenvolver padrões comuns para a actividade de treinador na modalidade, nomeadamente através da elaboração de currículos e documentação de suporte à formação de treinadores

4.1.3.3. Treinadores estrangeiros

A importação de treinadores estrangeiros é frequentemente a forma mais rápida de criar uma estrutura técnica de qualidade. No entanto, para garantir o sucesso deste tipo de opção, há que conhecer exactamente as necessidades e proceder a um planeamento adequado.

A contratação de treinadores estrangeiros apresenta vantagens:

- É imediatamente disponibilizado conhecimento especializado
- Poderão ser gerados efeitos positivos indirectos, como o estabelecimento de um modelo para os treinadores mais jovens, a criação de programas de formação ou a promoção de uma atitude de excelência
- Verificam-se com frequência melhorias significativas no curto prazo nos programas de determinados atletas

Mas também apresenta desvantagens que deverão ser tidas em conta na decisão final:

- Pode representar custos elevados em termos de salário, viagens, etc.
- Poderá gerar sentimentos de inveja por parte dos treinadores locais
- O treinador poderá sofrer um choque cultural, ao viajar para um novo país, prejudicando o seu desempenho
- Poderão surgir dificuldades de comunicação devidas a línguas diferentes
- Poderá haver dificuldade de adaptação à mentalidade e forma de fazer as coisas (tanto da parte do treinador como da parte das pessoas com quem ele trabalha)
- A estadia do treinador poderá ser limitada
- Muitas vezes, quando o treinador estrangeiro abandona o país não fica qualquer conhecimento especializado residual

Por tudo isto, é fundamental que a opção de contratação de um treinador estrangeiro seja totalmente informada e seja acompanhada por iniciativas que visem aproveitar ao máximo o investimento que está a ser efectuado (por exemplo, garantia da participação de todos os atletas que se pretende desenvolver, programação de actividades de formação com treinadores

locais para transmissão dos conhecimentos do treinador estrangeiro traduzindo a sua presença no país num legado de valor elevado, etc.).

4.2. Árbitros

As competições desportivas não acontecem por si mesmas. Em qualquer modalidade em que seja organizado um calendário competitivo são necessários árbitros que controlem adequadamente os eventos e assegurem que os atletas têm todas as possibilidades de atingir o melhor desempenho em competições justas.

Tal como para os treinadores, é responsabilidade da federação assegurar que os árbitros são recrutados e formados e que lhes é fornecida a estrutura e o apoio necessários para desempenharem as suas funções. O trabalho dos árbitros deve ser coordenado de forma a que as competições de todos os níveis contem com o número e nível apropriado de árbitros. Para isso, é necessário que cada federação possua um programa nacional de arbitragem de forma a promover o desenvolvimento adequado desta classe de agentes.

4.2.1. Recrutamento

As estruturas da modalidade a nível local (clubes, escolas, associações regionais) desempenham geralmente um papel chave no recrutamento de árbitros para o sistema da federação, visto que é ao nível local que os árbitros iniciam a sua actividade. Por isso, é fundamental que estas organizações obtenham da federação todas as informações necessárias (sistemas de certificação, oportunidades de formação, procedimentos de avaliação, etc.) de forma útil para serem utilizadas na motivação dos potenciais árbitros. É importante ainda que as organizações de nível local tenham intervenção através de sugestões relativas ao desenvolvimento dos árbitros da modalidade, que deverão ser cuidadosamente consideradas pelos responsáveis da federação.

Idealmente, os árbitros deverão apresentar as seguintes características:

- Integridade, senso comum e tacto
- Boa concentração e reacções rápidas
- Firmeza e diplomacia
- Conhecimento das regras e dos requisitos para as competições

- Compreensão das necessidades dos atletas

As fontes tradicionais de árbitros são familiares de atletas e, à semelhança do que acontece no recrutamento de treinadores, antigos atletas, professores de escola e estudantes de educação física. A comunicação com estes grupos é processada, tal como para os treinadores, através de clubes e estabelecimentos de ensino, jornais, publicações desportivas e eventos desportivos.

Árbitros de qualidade não são fáceis de encontrar e exigem uma quantidade relevante de tempo e esforço a desenvolver, por isso deve haver um esforço por assegurar a sua permanência activa na modalidade. Para tal, a federação deverá criar uma estratégia de retenção de árbitros, incluindo ideias para premiação e reconhecimento do seu trabalho, como por exemplo:

- **Agradecimentos** – instituindo a tradição de expressar um agradecimento público aos árbitros em todas as competições, desde as de importância mais reduzida até às de mais alto nível
- **Distribuição de nomeações** – assegurando que as nomeações para arbitragem nas principais competições são distribuídas de forma justa por todos os árbitros qualificados
- **Oportunidades internacionais** – criando programas de intercâmbio internacional mediante os quais um determinado número de árbitros exerce funções em competições importantes em países vizinhos, enquanto alguns árbitros desses países intervêm em competições nacionais importantes

4.2.2. Formação

O ideal seria que todos os árbitros em todos os eventos de todos os níveis tivessem as mais elevadas qualificações e experiência. Na prática isto não é possível e a verdade é que na maioria das competições pelo menos uma parte dos árbitros estará a adquirir experiência, como componente da sua formação.

A definição de uma carreira de árbitro baseada em níveis sucessivos de formação permite à federação organizar e controlar este processo. São responsabilidades da federação neste âmbito a definição de currículos de formação e modelos de avaliação teórica e prática, assim como a organização de cursos para cada nível.

De forma a assegurar padrões uniformemente elevados na arbitragem das competições da modalidade, algumas federações internacionais criaram modelos de formação de árbitros, abrangendo por vezes não só a carreira nas competições internacionais mas também a de nível nacional. Estes modelos estabelecem requisitos, currículos, competências e cursos para os diferentes níveis de formação, facilitando o trabalho das federações nacionais nesta área.

4.2.2.1. Carreira de árbitro

A estrutura de arbitragem não deverá ser muito complexa, sendo três níveis provavelmente suficientes para a maioria das federações. Para cada nível a federação deverá disponibilizar um currículo próprio, formadores qualificados e materiais adequados para a formação.

Na maior parte dos sistemas de certificação de árbitros, para além da formação teórica, a evolução na carreira exigirá determinados requisitos de experiência prática, medidos através do número de competições em que cada árbitro participou ou no número de épocas desportivas em que esteve activo. Por isso a federação deverá definir estes critérios para cada nível e estabelecer procedimentos para o registo adequado da actividade dos árbitros.

A entrada na carreira de árbitro é usualmente feita através da participação num curso de primeiro nível que proporciona aos novos árbitros as competências básicas para apoiarem a arbitragem de competições.

Como orientação, apresentamos um modelo de uma carreira de árbitro faseada em três níveis nacionais, estabelecendo para cada um a sua designação, a carga horária do curso de formação, os requisitos de acesso e as competências pretendidas para os árbitros:

Nível	Designação	Carga horária	Requisitos de acesso	Competências
1	Assistente	20 h + dois eventos de prática e avaliação	- Maior de 16 anos	- Apoiar os árbitros de níveis superiores no exercício das suas funções
2	Árbitro	40 h + dois eventos de prática e avaliação	- Maior de 18 anos - Filiação na federação - Mínimo de 1 ano e 5 competições de prática como assistente - Domínio demonstrado nas	- Dirigir competições de âmbito local e regional - Colaborar na formação de árbitros assistentes - Coordenar equipas de assistentes - Desempenhar quaisquer funções referentes ao nível 1

			funções de assistente	
3	Árbitro Nacional	60 h + dois eventos de prática e avaliação	- Filiação na federação - Mínimo de 2 anos e 10 competições de prática como árbitro - Domínio demonstrado nas funções de árbitro	- Dirigir competições de âmbito nacional - Assessorar a arbitragem de competições internacionais no país - Integrar o júri de recurso de competições de âmbito nacional - Colaborar na formação de árbitros e assistentes - Coordenar equipas de árbitros - Desempenhar quaisquer funções referentes aos níveis 1 e 2

4.2.2.2. Componentes da formação

Tal como para o treinador, os sucessivos níveis da carreira de árbitro incluem formação nas seguintes componentes:

- **Teórica** – abordando temas gerais, como o papel do árbitro, segurança, ética, etc.
- **Técnica** – abrangendo temas específicos da modalidade, como regulamentos, equipamentos, organização de competições, registo de resultados, etc.
- **Prática** – geralmente realizada total ou parcialmente em ambiente real de competição, levando os formandos a aplicar os conceitos apreendidos nas componentes teórica e técnica e a verem o seu desempenho avaliado (por eles próprios, por colegas formandos e/ou por formadores), tendo em conta factores como a concentração, a fiabilidade do seu trabalho, o conhecimento das regras demonstrado, etc.

4.2.2.3. Equivalências

Os requisitos para equivalências na formação de árbitros devem ser definidos nos regulamentos apropriados, mas em geral são menos frequentes que na formação de treinadores, dada a especificidade da formação em arbitragem.

As equivalências elegíveis estarão normalmente associadas a formação proporcionada pela federação internacional ou pela federação da modalidade noutro país, podendo surgir também situações de árbitros formados pelas federações nacionais de outras modalidades através de programas que possuam conteúdos em comum com os da modalidade,

especialmente a nível de temas de base como a função do árbitro, ética desportiva, etc.

4.2.3. Organização

Uma estrutura organizativa e um planeamento eficazes são essenciais para o sucesso do programa nacional de arbitragem. Existem dois grandes modelos para a organização de um programa deste tipo:

- **Associação de Árbitros** – o programa é gerido, em estreita colaboração com a federação nacional, por uma organização independente constituída por associação dos árbitros da modalidade
- **Conselho de Arbitragem** – o programa é gerido pela federação através de um Conselho de Arbitragem que responde perante a Direcção e perante a Assembleia Geral da federação

A tendência é para que o segundo modelo seja adoptado pelas federações, já que proporciona mais facilmente uma melhor coordenação entre a arbitragem e as restantes actividades da federação. Qualquer que seja a opção, o fundamental é que a estrutura seja funcional.

As actividades e responsabilidades da estrutura que gere o programa de arbitragem incluem:

- Manter uma lista actualizada dos árbitros qualificados
- Gerir um sistema para certificação de árbitros
- Gerir um sistema de formação e desenvolvimento de árbitros, incluindo a elaboração de currículos, realização de exames e organização de cursos
- Controlar as nomeações de árbitros para as principais competições, incluindo a gestão de despesas
- Apoiar os clubes, associações regionais e outras entidades relevantes no desenvolvimento e gestão de sistemas adequados para a nomeação de árbitros para competições de base
- Gerir um sistema para o recrutamento, reconhecimento e premiação dos árbitros pelo seu serviço em favor da modalidade e dos atletas

4.3. Dirigentes

A classe dos dirigentes, não tendo funções tão específicas nem uma progressão de carreira tão definida como as classes dos treinadores e árbitros, reveste-se de uma importância especial visto que são os dirigentes quem assegura a gestão e coesão de toda a estrutura da modalidade, a nível de clubes, associações regionais e federação, abrangendo os departamentos, secções e comissões existentes nestas organizações, e as suas diferentes áreas de intervenção. Esta importância sugere que os dirigentes sejam alvo de um programa específico de desenvolvimento promovido pela federação, à semelhança do que foi proposto para treinadores e árbitros, o qual estabeleça medidas para motivar o envolvimento de indivíduos com o perfil adequado em funções directivas e proporcionar oportunidades de formação de modo a desenvolver as suas capacidades para o melhor desempenho dessas funções.

A formação de dirigentes, tal como a de treinadores, deve ser especialmente coordenada com a estratégia de desenvolvimento da modalidade, visto que a criação de novos clubes e associações regionais exige, para além de treinadores qualificados disponíveis, dirigentes com as capacidades adequadas para assumirem a sua liderança.

4.3.1. Recrutamento

Enquanto o recrutamento dos treinadores e árbitros decorre em continuidade (com maior intensidade nos períodos de preparação para realização de actividades de formação), o recrutamento dos dirigentes é feito de forma muito pontual e muito característica, visto que envolve geralmente um processo eleitoral (excepto nos casos de nomeações ou contratações).

Os principais responsáveis pelo recrutamento de novos dirigentes para uma organização são tipicamente:

- Indivíduos com especial iniciativa e espírito de liderança, que se identificam a si próprios como estando interessados nesse tipo de envolvimento e recrutam outros potenciais dirigentes para constituírem uma equipa
- Os dirigentes em funções nessa organização, ao procederem à formação de listas candidatas a eleições, tanto quando eles próprios se recandidatam como quando pretendem apenas assegurar a sucessão

- Os dirigentes de organizações de âmbito mais alargado das quais a organização em questão seja membro, que procuram motivar o desenvolvimento da modalidade em determinado nível geográfico (por ex., dirigentes de federações a recrutarem dirigentes para clubes e associações existentes ou a criar, ou dirigentes do Comité Olímpico a motivarem dirigentes para federações nacionais)

De uma forma geral, os dirigentes deverão apresentar, entre outras, as seguintes características de base:

- Bons conhecimentos da modalidade e da organização a integrar
- Bom relacionamento com a organização e com os seus membros
- Disponibilidade para o desempenho das suas funções
- Capacidades organizativas
- Entusiasmo, sensibilidade e integridade

De acordo com as funções específicas a desempenhar, será importante que os dirigentes possuam capacidades mais ou menos especializadas, por exemplo nas áreas financeira, administrativa, de recursos humanos, formação, marketing, comunicação, jurídica, etc.

Os dirigentes têm geralmente antecedentes em outras funções na modalidade, muitas vezes como atletas, algumas vezes como treinadores ou árbitros. Em outros casos a sua aproximação deu-se por serem familiares de atletas ou por terem um envolvimento no desporto em estabelecimentos de ensino ou a nível comunitário.

Visto que a renovação constante de dirigentes se revela um processo bastante ineficiente, ao exigir períodos alargados de conhecimento e adaptação e de redefinição de estratégias e procedimentos quando entra uma nova equipa, é boa prática assegurar uma continuidade mínima nas equipas directivas. Dessa forma será garantida a transferência de conhecimentos e experiências, evitando que se tenha de refazer trabalho que já tinha sido realizado. Para assegurar alguma continuidade, é fundamental que se estabeleçam mecanismos de motivação dos dirigentes, que passam por medidas como:

- Atribuição de funções de acordo com as aptidões e preferências individuais
- Estabelecimento de desafios para desenvolvimento de capacidades
- Reembolso de despesas elegíveis associadas à actividade directiva

- Distribuição das nomeações para representações oficiais em eventos desportivos e associativos de outras entidades, dando oportunidades de contacto com indivíduos de especial interesse envolvidos no desporto
- Reconhecimento do trabalho realizado em reuniões dos órgãos directivos
- Reconhecimento e agradecimento público pelo trabalho desenvolvido, através de publicações, referências em eventos especiais, atribuição de prémios ou nomeações especiais em Assembleia Geral

4.3.2. Formação

Idealmente, os dirigentes deveriam ser indivíduos formados em gestão desportiva com conhecimentos mínimos sobre as funções dos diversos agentes desportivos (atletas, treinadores e árbitros) e bons conhecimentos específicos sobre a modalidade (regulamentos, organização nacional e internacional, etc.).

Na realidade, os dirigentes desportivos têm as mais diversas formações, não muito frequentemente na área desportiva, e acabam por evoluir nas suas funções através da experiência, raramente recebendo algum tipo de formação mais formal. Ao contrário do que acontece normalmente nos casos anteriores, os dirigentes iniciam-se usualmente na actividade sem qualquer tipo de formação específica inicial.

Em geral, as federações não investem tantos recursos na formação de dirigentes como na formação de treinadores e árbitros. Isso não significa que o investimento nos dirigentes seja pouco vantajoso, mas sim que não tem havido percepção de que se trata de uma área de intervenção importante.

Existem programas de formação em gestão desportiva para dirigentes das federações promovidos pela Solidariedade Olímpica e por algumas federações internacionais, que a federação pode aproveitar.

No entanto, é fundamental que a federação desenvolva o seu próprio programa de desenvolvimento de dirigentes, em conformidade com a estratégia de desenvolvimento da modalidade. Não fazendo sentido estabelecer uma carreira de dirigente com sucessivos níveis de formação como nos casos anteriores, deverão ser definidas acções de formação tipo abordando as principais funções e áreas de intervenção dos dirigentes nos diversos níveis organizativos: local (clubes), regional (associações) e

nacional (federação). Um sistema deste tipo poderia estar organizado da seguinte forma:

Nível	Formandos	Formadores	Requisitos de acesso	Ações de formação
Local	Clubes	Associações regionais	- Dirigente de clube filiado na associação	- <i>Funções directivas:</i> Presidente, Secretário Geral, Tesoureiro - <i>Capacidades:</i> liderança, gestão, planeamento, reuniões, relatórios, ... - <i>Áreas de intervenção:</i> financeira, administrativa, recursos humanos, formação, desenvolvimento, competições, marketing, comunicação, etc.
Regional	Associações	Federações nacionais	- Dirigente de associação filiada na federação	
Nacional	Federações	Comité Olímpico	- Dirigente de federação filiada no Comité Olímpico	

O adequado planeamento e gestão de um sistema como este permitiria fazer uma utilização altamente eficiente de recursos escassos através de um funcionamento em “escada”, servindo a formação nos níveis superiores de base para a formação nos níveis inferiores (por ex., um curso para secretários gerais de federações nacionais ministrado pelo Comité Olímpico permitiria que os seus formandos fossem formadores em cursos correspondentes para os dirigentes das associações regionais da sua federação, que por sua vez seriam formadores dos dirigentes dos clubes da sua região).

Dado que os conteúdos das formações de dirigentes não são especialmente condicionados pelas características de cada modalidade, o Comité Olímpico (ou outra entidade agregadora do sistema desportivo) deverá assumir um papel especial coordenando a implementação de um sistema global de formação de dirigentes. Esta coordenação deverá evitar a multiplicação de esforços paralelos semelhantes nas diferentes federações, mas não deverá desresponsabilizar as federações da intervenção nas respectivas modalidades.

4.4. Atletas

A principal componente da formação dos atletas acontece naturalmente na actividade regular de prática desportiva, no contacto diário com o treinador. Não é frequente a realização de acções de formação formais

orientadas para atletas e, na verdade, essa não será uma necessidade prioritária para o desenvolvimento da modalidade.

No entanto, há que ter em conta que acções de formação adequadamente planeadas e realizadas poderão contribuir fortemente para a melhoria dos conhecimentos dos atletas em determinadas áreas, capacitando-os para melhor viverem a sua actividade desportiva. Por exemplo, poderão ser organizadas acções centradas nos seguintes temas:

- **Técnica** – transmitindo conhecimentos relativos a aspectos técnicos da modalidade, a serem introduzidos na actividade regular com vista à melhoria do desempenho desportivo
- **Nutrição** – recomendando medidas para manutenção de hábitos alimentares saudáveis que proporcionem os nutrientes necessários à actividade física realizada
- **Ética** – motivando para um comportamento exemplar, com total respeito pelos regulamentos, pela verdade desportiva, pelos restantes atletas e pelos outros intervenientes na modalidade (treinadores, árbitros, dirigentes, espectadores, ...)
- **Doping** – prevenindo os atletas acerca dos riscos do recurso a substâncias e métodos ilícitos para tentar melhorar o rendimento desportivo, informando-os detalhadamente de quais as restrições estabelecidas em regulamentos do Comité Olímpico Internacional e da federação internacional e dos procedimentos utilizados no controlo anti-dopagem
- **Regulamentos** – explicando as regras da modalidade com impacto mais significativo nas actividades de preparação e competição dos atletas, em especial quando há alterações das mesmas e é necessário actualizá-los
- **Imagem e comunicação** – sensibilizando os atletas para questões relacionadas com a sua apresentação pública, tanto em termos de imagem pessoal como de forma de comunicar e mensagens transmitidas, preparando-os especialmente para o contacto com os meios de comunicação social

Capítulo VI – Desenvolvimento

Índice

1. Departamento de Desenvolvimento	132
1.1. Composição.....	132
1.2. Competências.....	133
2. Plano de desenvolvimento	136
2.1. Análise da situação	136
2.2. Estabelecimento de objectivos	140
2.3. Definição do plano de acção.....	142
2.4. Orçamento.....	145
3. Factores de desenvolvimento	147
3.1. Meios financeiros.....	147
3.2. Meios materiais.....	148
3.3. Actividades desportivas.....	150
3.4. Estrutura organizativa	151
3.5. Recursos humanos	151

Anexos

- [Resumo do capítulo VI \(.ppt\)](#)
- Anexo 1 - Modelo de Plano de Desenvolvimento
 - a) [Plano](#)
 - b) [Orçamento](#)
- [Anexo 2 - Modelo de protocolo de desenvolvimento desportivo](#)
- [Anexo 3 - Ficheiro de análise do desenvolvimento desportivo](#)

1. DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO

A importância que a área de desenvolvimento assume para a maior parte das federações justifica a existência de um Departamento de Desenvolvimento responsável por planear e coordenar a implementação de iniciativas para promover o crescimento da prática da modalidade no país, em conformidade com o plano estratégico definido para a federação.

1.1. Composição

A composição do Departamento de Desenvolvimento será variável de acordo com a situação e estratégia da federação: se se encontra já implantada em todo o território nacional ou, pelo contrário, está concentrada em poucas regiões, se assume o crescimento como uma prioridade ou se antes está dedicada ao rendimento desportivo de uns poucos atletas, etc.

A responsabilidade global sobre a área deverá ser assumida pelo **Director de Desenvolvimento**, membro da Direcção da federação, com as correspondentes competências gerais:

- Indicar os restantes membros do departamento, a nomear pela Direcção
- Estabelecer a ordem de trabalhos e convocar as reuniões do departamento
- Dirigir o departamento, garantindo o cumprimento das suas competências, do orçamento e da estratégia da federação
- Assegurar a comunicação adequada das decisões do departamento
- Representar o departamento no seio da federação
- Preparar relatórios para as reuniões de Direcção e da Assembleia Geral

Os colaboradores do departamento deverão ser pessoas com alguns conhecimentos e experiência na área da formação, idealmente abrangendo minimamente as funções de dirigentes e de treinadores, em especial nos casos em que estarão directamente envolvidos, no terreno, na orientação de novos recursos humanos para a modalidade.

Em muitas federações será uma boa estratégia a implementação de uma estrutura humana de desenvolvimento com intervenção nos diferentes âmbitos geográficos, organizada por exemplo da seguinte forma:



Âmbito	Entidade de suporte	Designação da função
Nacional	Federação	Coordenador Nacional de Desenvolvimento
Regional	Associações regionais	Coordenador Regional de Desenvolvimento
Local	Clubes	Coordenador de clube

Esta estrutura poderá ter um carácter permanente ou, por exemplo, funcionar apenas numa fase de desenvolvimento inicial, sendo dissolvida a partir do momento em que tenham sido cumpridos determinados objectivos pré-estabelecidos.

Os elementos envolvidos nesta estrutura nacional de desenvolvimento poderão estar vinculados à actividade a tempo inteiro (será mais provavelmente o caso do coordenador nacional) ou apenas a tempo parcial, em paralelo com outras actividades que desenvolvam dentro e fora da modalidade.

1.2. Competências

As competências do Departamento de Desenvolvimento poderão ser, entre outras, as seguintes:

- Definição do plano de desenvolvimento da federação
- Coordenação da estratégia de desenvolvimento com a de outras áreas de trabalho da federação (em especial, formação, competições e marketing)
- Implementação da estrutura organizativa de apoio ao desenvolvimento da modalidade nos vários níveis geográficos
- Concepção, implementação e promoção da adesão a programas de desenvolvimento para os diferentes factores de desenvolvimento, diferentes âmbitos geográficos e diferentes entidades envolvidas

- Garantia da existência de iniciativas de desenvolvimento para todas as disciplinas da modalidade e para todas as categorias de atletas
- Organização e incentivo à organização de actividades de promoção e recrutamento na modalidade
- Concepção e apoio à implementação de novos modelos de competições para o desenvolvimento da modalidade, nos níveis local, regional e nacional
- Identificação, concepção e implementação de novas ideias para a prática e desenvolvimento da modalidade
- Constituição de sub-departamentos para trabalharem em áreas específicas no âmbito do departamento
- Estabelecimento de relações de cooperação com potenciais parceiros de desenvolvimento (por exemplo, órgãos da administração pública, clubes desportivos , etc.)

Para uma estrutura geográfica como a descrita atrás, as competências poderão estar organizadas da seguinte forma para os diferentes níveis de intervenção:

- | | |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordenador Nacional de Desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> - Planeamento estratégico para o desenvolvimento da modalidade, em coordenação com os restantes membros do Departamento de Desenvolvimento e com a Direcção da federação - Coordenação do trabalho dos coordenadores regionais, estabelecendo e controlando planos de trabalho para desenvolvimento de cada região - Coordenação do trabalho com outros departamentos e comissões envolvidos em projectos associados (por ex., cursos do Dept. de Formação, eventos do Dept. de Competições, etc.) - Representação institucional da federação perante entidades eventualmente cooperantes para o desenvolvimento da modalidade - Quando apropriado, desempenho de funções de coordenador regional numa região - Publicação de documentos de desenvolvimento (sobre treino, gestão, programas, etc.) e de um boletim regular - Elaboração de relatórios da actividade da estrutura nacional de desenvolvimento, a apresentar à |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Direcção

- | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordenador Regional de Desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none">- Comunicação regular com os coordenadores de clube da sua região- Aconselhamento dos clubes da região e controlo da implementação de programas de desenvolvimento- Coordenação da organização de cursos de formação adequados a nível local e regional (treinadores, árbitros e dirigentes)- Apoio na organização de competições e estágios a nível local e regional- Publicação e divulgação de documentos informativos e técnicos de interesse regional- Identificação e actuação face a oportunidades de desenvolvimento (por ex., potenciais clubes)- Elaboração de relatórios da sua actividade, a entregar ao coordenador nacional |
| Coordenador de clube | <ul style="list-style-type: none">- Coordenação do funcionamento geral da secção da modalidade no clube, organizando o trabalho dos treinadores, definindo orientações para a formação de turmas e horários de actividade, etc.- Organização de competições e estágios a nível local- Divulgação a nível local das iniciativas de desenvolvimento da federação e da associação regional, em especial das acções de formação- Promoção da modalidade através de acções de divulgação e recrutamento a nível local- Elaboração de relatórios da sua actividade no clube, a entregar ao respectivo coordenador regional |

2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A estratégia de desenvolvimento da federação deverá ser estabelecida através da elaboração de um plano de desenvolvimento, num processo em que sucessivamente se efectue uma análise da situação nesta área, se estabeleçam objectivos e se defina um plano de acção e respectivo orçamento.

Este plano é elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento, mas deve ser assegurada a participação dos diversos agentes envolvidos na modalidade, de forma a motivar o seu comprometimento futuro, por exemplo através da realização de um congresso no qual seja discutida uma proposta inicial e se aprovelem orientações gerais para o plano.

O plano deverá propor uma visão para o desenvolvimento da modalidade num período de quatro ou cinco anos, definindo em concreto as iniciativas a levar a cabo no ano seguinte.

2.1. Análise da situação

A análise da situação na área de desenvolvimento deverá centrar-se em dados muito objectivos que quantifiquem a dimensão e potencial da modalidade, através de uma “fotografia” da situação actual mas também de uma análise da evolução ao longo dos últimos anos (por exemplo, últimos quatro anos).

Os dados mais objectivos disponíveis (ou que deverão estar disponíveis) acerca do desenvolvimento da modalidade são os **números de filiados** da federação, tanto individuais (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes) como colectivos (clubes e associações), analisados a nível nacional e distrital para os últimos anos. A forma mais simples de serem apresentados é na forma de tabelas, podendo ser calculados alguns indicadores interessantes como taxas médias de crescimento de determinadas variáveis durante o período analisado, ou taxas de implantação (como o número de associações dividido pelo número total de distritos do país), taxas relativas (% de atletas juvenis, % atletas femininos, etc.) ou outros rácios relevantes (por ex., nº de atletas/treinador, nº treinadores/distrito, nº treinadores/clube, nº clubes/distrito, etc.).

Desenvolvimento nacional

Ano	n-4	n-3	n-2	n-1
Associações				
Clubes				
Atletas				
Masculinos				
Femininos				
Veteranos				
Seniores				
Juniore				
Juvenis				
Árbitros				
Nível 1				
Nível 2				
Nível 3				
Treinadores				
Nível 1				
Nível 2				
Nível 3				
Dirigentes				

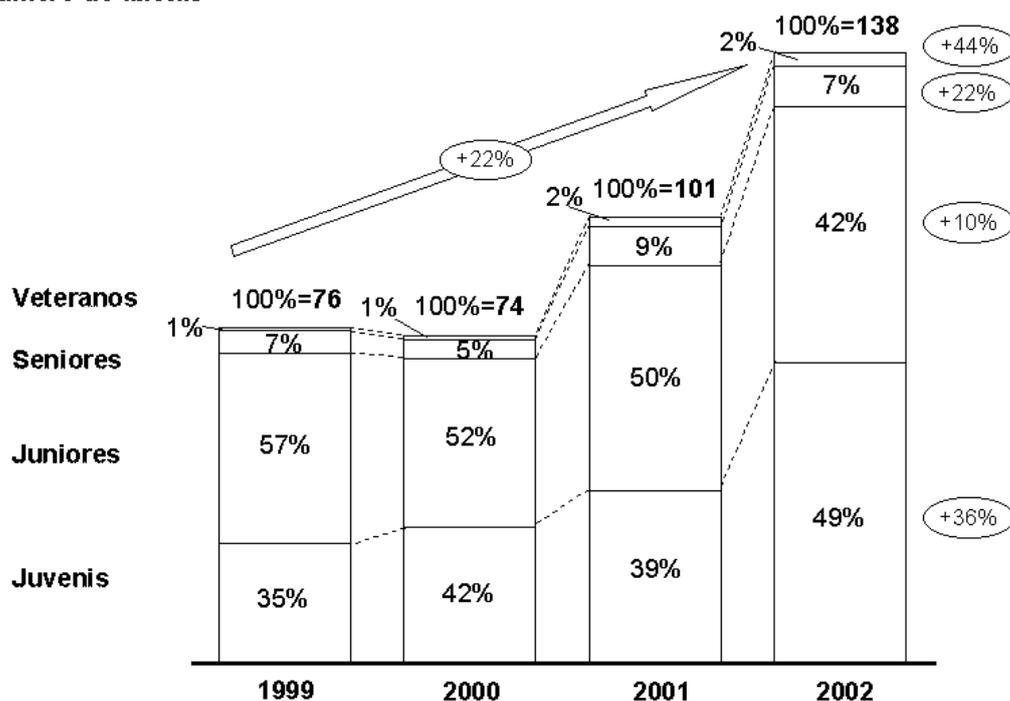
Desenvolvimento por distrito

Ano	n-4	n-3	n-2	n-1
Associações				
Clubes				
Atletas				
Masculinos				
Femininos				
Veteranos				
Seniores				
Juniore				
Juvenis				
Árbitros				
Nível 1				
Nível 2				
Nível 3				
Treinadores				
Nível 1				
Nível 2				
Nível 3				
Dirigentes				

De forma mais atractiva, poderão ser preparados **gráficos** que apresentem a evolução de alguns indicadores e facilitem a sua análise.

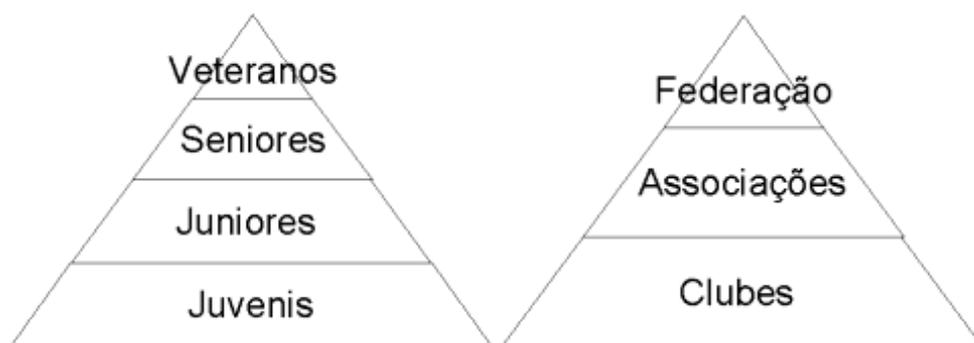
Desenvolvimento desportivo 1999-2002

Número de atletas



A conveniência na existência de todos estes dados para um planeamento informado do desenvolvimento da modalidade introduz uma motivação acrescida para a manutenção de bases de dados completas e rigorosas dos filiados da federação. Se estes dados não existirem, o processo de identificação de necessidades e avaliação dos resultados obtidos será bastante mais difícil e menos rigoroso, limitando-se a uma análise qualitativa baseada em informações subjectivas.

Outra ferramenta, mais qualitativa, que poderá ajudar a identificar necessidades e oportunidades de intervenção ao nível do desenvolvimento são as **“pirâmides de desenvolvimento”**, que de uma forma gráfica apresentam a a estrutura etária dos atletas da federação – no caso da “pirâmide etária” – ou a estrutura organizativa da modalidade – no caso da “pirâmide geográfica”. De uma forma simplificadora, pode afirmar-se que, idealmente, ambas as estruturas, etária e organizativa, deverão apresentar uma forma aproximadamente piramidal.



Na realidade, as formas das “pirâmides” podem aproximar-se mais de outros objectos (como de um pião invertido ou uma árvore, nos exemplos aqui inseridos), traduzindo determinadas características relevantes das estruturas representadas:



- Uma pirâmide etária com uma base truncada revela a ausência de camadas jovens que garantam o fornecimento de atletas às camadas

mais velhas no futuro, enquanto se for o topo a camada truncada significa que a modalidade não dá perspectivas de prática no longo prazo (claro que as razões para estas situações podem ser perfeitamente naturais no caso de algumas modalidades com características especiais)

- Uma pirâmide geográfica com base truncada significa que a federação se desenvolveu a partir do topo e conseguiu criar algumas associações regionais, mas tem ainda muito trabalho a fazer no estímulo à constituição dos clubes, que devem ser os núcleos organizativos na base da estrutura desportiva, aplicados diariamente na prática desportiva efectiva

Adicionalmente, o **desenho de mapas** com a representação esquemática de indicadores de desenvolvimento é também uma forma sugestiva de apresentar e analisar a informação:

- Tanto por razões tão simples mas relevantes como a motivação dos recursos envolvidos na área do desenvolvimento (como pode ser o caso do mapa que apresentamos, que poderia estar afixado em local visível na sede da federação, sendo colocada uma bandeira em cada distrito do país onde existe actividade da modalidade)
- Como em utilizações mais sofisticadas (especialmente quando começam a estar acessíveis tecnologias de sistemas de informação geográfica), em que são atribuídas cores às diferentes regiões do mapa, de acordo com determinadas características da modalidade na região (por exemplo, nº atletas, nº atletas/treinador, etc.).



Para além dos factos numéricos, é importante que a análise da situação inclua as estratégias que têm vindo a ser seguidas no âmbito do desenvolvimento, avaliando o seu êxito, apontando pontos fortes e fracos, identificando factores de sucesso e obstáculos à actividade no passado e sugerindo recomendações para o futuro, a adoptar na definição do plano de acção.

2.2. Estabelecimento de objectivos

É no estabelecimento de objectivos que maior importância se deve dar à participação alargada dos diversos intervenientes na modalidade, visto que é a fase em que se definem as orientações gerais para investimento de esforços, que deverão estar de acordo com o plano estratégico da federação e deverão ser coordenadas com a estratégia noutros departamentos.

Os objectivos para o desenvolvimento poderão ser definidos, por exemplo, nas seguintes categorias:

- **Geral** – descrevendo os objectivos gerais da federação para a área de desenvolvimento, no médio prazo e em concreto para o ano seguinte (por ex., “crescimento do sector juvenil”, “implantação da modalidade em 80% dos distritos do país”, ...)
- **Organização** – propondo uma visão de futuro para a estrutura organizativa da modalidade, constituída pelas associações regionais e pelos clubes de cada distrito nelas filiados, através de objectivos qualitativos (por ex., “desenvolvimento especial nos distritos do sul” ou “nos distritos x, y e z”, “crescimento dos clubes existentes”), e quantitativos (por ex., “alcance de uma média de três clubes por distrito”, “criação de três novas associações regionais”, ...)
- **Recursos humanos** – definindo a evolução que se deseja alcançar nos números de agentes desportivos filiados na federação, nas diferentes categorias (grupos etários no caso dos atletas, níveis de formação no caso de treinadores e árbitros), a nível nacional e distrital, em termos qualitativos (por ex., “garantia do apoio técnico qualificado em todo o país”), mas também de forma quantitativa (por ex., “obtenção de uma média de quatro treinadores por distrito, havendo no mínimo dois em cada distrito”)

Uma forma simples e clara de estabelecer objectivos é o preenchimento de tabelas que traduzam a evolução que se pretende alcançar para a prática

da modalidade nos anos seguintes. Deverão ser criadas tabelas de objectivos nacionais e também tabelas de objectivos por distrito, pelo menos para os distritos de desenvolvimento prioritário, em especial aqueles em que haja um investimento especial através de um coordenador regional de desenvolvimento.

Objectivos de desenvolvimento nacional					Objectivos de desenvolvimento distrital				
Ano	n	n+1	n+3	n+5	Ano	n	n+1	n+3	n+5
Associações					Associações				
Clubes					Clubes				
Atletas					Atletas				
Masculinos					Masculinos				
Femininos					Femininos				
Veteranos					Veteranos				
Seniores					Seniores				
Juniors					Juniors				
Juvenis					Juvenis				
Árbitros					Árbitros				
Nível 1					Nível 1				
Nível 2					Nível 2				
Nível 3					Nível 3				
Treinadores					Treinadores				
Nível 1					Nível 1				
Nível 2					Nível 2				
Nível 3					Nível 3				
Dirigentes					Dirigentes				

No estabelecimento dos objectivos é importante ter em conta algumas orientações de partida que permitam tornar o processo o mais útil e realista possível:

- **Alcance temporal** – os objectivos quantitativos devem ser especificados para um prazo suficientemente longo de forma a dar uma indicação da tendência que se procurará obter e da escala que se acredita que a modalidade possa alcançar no futuro, mas não demasiado longo a ponto de os valores propostos terem um grau de confiança reduzidíssimo, por poder haver múltiplas alterações de factores externos ou internos que os influenciem
- **Valores de referência** – à partida poderia desejar-se um crescimento infinito dos indicadores de desenvolvimento mas há que ter em conta que não é realista que isso aconteça, para o que poderão servir de referência as taxas de prática da modalidade (por ex.,

nº atletas/milhão de habitantes), e outros indicadores relevantes, nos países em que a modalidade se encontra mais desenvolvida

- **Limitações de recursos** – também não será realista pensar que é possível apostar simultaneamente no desenvolvimento em todas as frentes, visto que os recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) da federação são limitados, pelo que haverá que analisar as capacidades e, mantendo elevados graus de ambição, condicionar os objectivos a atingir em função dessas capacidades
- **Interdependência de indicadores** – ao definir objectivos para determinados indicadores há que analisar que factores os influenciam e de que forma a variação desses indicadores poderá afectar a evolução de outros (por ex., não fará sentido prever um crescimento para cinquenta atletas em determinado distrito em que actualmente não existe actividade da modalidade se ao mesmo tempo não se apontar, pelo menos, para a existência de um clube e de um treinador no distrito)

2.3. Definição do plano de acção

Para alcançar os objectivos estabelecidos devem ser desenvolvidas actividades específicas que permitam obter transformações ao nível dos diversos factores de desenvolvimento da modalidade.

O plano de acção poderá ser organizado em função dos factores que se pretende desenvolver, para os quais são estabelecidos programas específicos. Cada programa deverá ser caracterizado através da especificação dos seus objectivos, identificação dos destinatários do programa e dos critérios para implementação e definição de procedimentos para a sua execução e avaliação. Como exemplo poderão existir programas para os seguintes factores:

- **Meios financeiros** – propondo iniciativas concretas para aumentar os recursos financeiros disponíveis para as actividades da modalidade, explorando os diversos tipos de oportunidades de financiamento (próprias, públicas e privadas)
- **Meios materiais** – de forma a melhorar as condições materiais dos clubes e atletas para desenvolvimento dos seus planos de preparação e competição, através do acesso a uma maior variedade de instalações e equipamentos desportivos adequados à prática da modalidade
- **Actividades desportivas** – procurando diversificar as actividades realizadas no âmbito da modalidade, por meio da organização e

incentivo à organização de competições, estágios, acções de promoção e recrutamento, etc., e desenvolvendo esforços no sentido de garantir a melhor participação nessas actividades

- **Estrutura organizativa** - estabelecendo uma estrutura de coordenadores de desenvolvimento a nível nacional, regional e local e promovendo a criação de novos clubes e associações regionais da modalidade e o desenvolvimento dos existentes, com base em apoios materiais e humanos para melhoria das capacidades nos diferentes distritos
- **Recursos humanos** - apoiando a qualificação dos agentes da modalidade (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes) através de iniciativas de recrutamento e de formação

Adicionalmente aos tipos de programas referidos, a federação poderá promover o desenvolvimento da modalidade apoiando os seus membros em diversas outras áreas:

- Consultoria na gestão dos clubes ou associações, disponibilizando recursos humanos da federação para apoio na definição dos melhores modelos de funcionamento
- Apoio na negociação de protocolos com terceiros, facilitando o acesso a instalações ou outros meios de suporte à actividade na modalidade a nível local e regional
- Acesso a contratos com fornecedores concedendo condições comerciais vantajosas na aquisição de equipamentos desportivos ou outros bens
- Apoio administrativo na organização de deslocações a provas ou estágios fora da respectiva região ou no estrangeiro
- Acesso a recursos humanos especializados, através do estabelecimento de protocolos com faculdades para disponibilização de estagiários de áreas relevantes para a actividade dos clubes ou associações (por exemplo, gestão desportiva, treino, marketing, secretariado, etc.)

Como componente importante da estratégia há que ter em conta as oportunidades de desenvolvimento em cooperação com entidades que partilhem parcialmente os objectivos da federação e que possuam recursos necessários à actividade na modalidade. Nesse sentido, deverão ser estabelecidos **protocolos de desenvolvimento desportivo** que permitam o intercâmbio de instalações, equipamentos, financiamento ou mesmo meios humanos, tornando disponíveis para a modalidade recursos que de outra forma seriam impossíveis de utilizar ou teriam encargos financeiros

incomportáveis. Os protocolos deverão ter em conta os interesses partilhados das duas entidades, estabelecendo os objectivos a alcançar (por ex., “desenvolvimento desportivo do distrito de...”), os deveres de cada uma das partes (por ex., cedência de determinadas instalações desportivas por uma parte e determinados treinadores pela outra) e o período de vigência (por ex., um ano com renovação automática por períodos adicionais de um ano em determinadas condições), e devem ser assinados pelos devidos representantes das entidades envolvidas.

Na definição do plano de acção deve ser considerada também a possibilidade de se efectuarem adendas ou correcções aos **regulamentos da modalidade** (em conformidade com as orientações da respectiva federação internacional), de modo a encontrar soluções alternativas para a sua prática, por exemplo tornando-a mais simples e acessível para iniciação, ou permitindo a utilização de instalações ou equipamentos mais facilmente disponíveis, ou criando formatos que despertem interesse público acrescido e contribuam para a promoção da modalidade.

Para além dos programas de desenvolvimento da modalidade centradas no sistema federado, a federação poderá entender que é importante a intervenção na promoção da modalidade em outros âmbitos, onde possa inclusive captar novos elementos ou obter acesso a infra-estruturas e equipamentos para as actividades federadas. Para isso, poderá criar **programas especiais** como os seguintes:

- **Desporto escolar** – incentivo ao desenvolvimento da modalidade no âmbito da educação física e desporto nas escolas do ensino público e privado, promovendo a prática desportiva regular e competitiva com base em infra-estruturas e recursos humanos próprios das escolas
- **Desporto universitário** – apoio à criação de torneios e campeonatos universitários da modalidade, promovendo a sua realização autónoma, com apoio material e técnico da federação, ou em simultâneo com outras competições do calendário oficial da federação
- **Desporto militar** – colaboração na organização de actividades da modalidade no âmbito da prática desportiva em instituições militares
- **Desporto comercial** – assistência na implementação de projectos com fins comerciais relacionados com a prática da modalidade

A federação poderá apoiar estes programas especiais, por exemplo, através da cedência de:

- Meios humanos qualificados para actividades nos outros sistemas (por ex., treinadores da modalidade como professores de educação física nas escolas)
- Formação dos meios humanos próprios dos sistemas alternativos
- Instalações ou equipamentos da modalidade pertencentes à federação
- Documentação (manuais, regulamentos, etc.) de apoio à formação e prática na modalidade

Para que o plano de acção seja implementável, é fundamental que os programas e actividades propostos sejam detalhados de modo a estarem bem definidos e serem facilmente postos em prática. Por isso, cada iniciativa deve ter associados os seus responsáveis, os prazos de execução e os recursos necessários para sua realização.

2.4. Orçamento

Por último, deve ser elaborado um orçamento que identifique as despesas e as receitas associadas às actividades de desenvolvimento previstas no plano de acção para o ano seguinte.

Na área de desenvolvimento as **despesas** incluem-se geralmente nas seguintes categorias:

- **Recursos humanos** – remuneração das pessoas intervenientes nas actividades de desenvolvimento, nomeadamente o coordenador nacional e os coordenadores regionais de desenvolvimento
- **Instalações** – despesas respeitantes à disponibilização de instalações desportivas para prática da modalidade, no âmbito de projectos de desenvolvimento
- **Equipamentos** – valores devidos pela aquisição ou aluguer de equipamentos desportivos para prática da modalidade
- **Transportes** – despesas com deslocações associadas a projectos de desenvolvimento (por ex., deslocações do coordenador nacional aos distritos para acompanhamento de actividades)
- **Documentação** – gastos com publicações e outros documentos necessários para as actividades (por ex., folhetos de divulgação de acções de promoção e recrutamento)
- **Comunicações** – custos de comunicações (correio, fax, telefone ou Internet) relativas às actividades de desenvolvimento (por ex.,

comunicação regular entre os diversos elementos da estrutura de coordenadores de desenvolvimento)

Poderão ser directamente associadas às actividades de desenvolvimento **receitas** provenientes normalmente das seguintes origens:

- **Taxas de filiação** – receitas de taxas pagas à federação por filiados individuais (atletas , treinadores, árbitros e dirigentes) ou colectivos (clubes e associações) e que podem ser atribuídas ao desenvolvimento de cada região, sugerindo-se que sejam cobrados valores reduzidos, de forma a não dissuadirem o envolvimento na modalidade, mas não nulos, para implicarem um comprometimento mínimo por parte da pessoa ou entidade que se filia
- **Inscrições em actividades** – receitas de taxas de inscrição pagas à federação por conta de inscrições em actividades da modalidade, devendo respeitar a filosofia descrita para as taxas de filiação (normalmente, as receitas de inscrições em competições e actividades de formação são incluídas respectivamente nos orçamentos de Competições e de Formação)
- **Subsídios** – apoios financeiros ou outros concedidos por organizações desportivas (por ex., federação internacional), pela administração pública (por ex., Secretaria de Estado do Desporto ou administração local) ou por outras organizações que promovam o desenvolvimento desportivo
- **Trabalho voluntário** – apoio das pessoas que disponibilizam o seu tempo para trabalhar no desenvolvimento da modalidade, sem exigirem qualquer tipo de remuneração (por ex., coordenadores de desenvolvimento a nível nacional, regional ou local que trabalhem como voluntários)
- **Cedência de recursos** – apoio de entidades (por ex., outras federações, administração pública, estabelecimentos de ensino, etc.) que cedam meios necessários para actividades de desenvolvimento da modalidade (por ex., instalações e equipamentos desportivos, veículos, alojamento, meios de comunicação, etc.), permitindo uma redução de despesas

3. FACTORES DE DESENVOLVIMENTO

Como referido anteriormente, o plano de acção para a área de desenvolvimento pode ser organizado com base no conjunto de factores de desenvolvimento da modalidade, aos quais estarão associadas iniciativas concretas que levem ao crescimento nas diversas dimensões. Estes factores podem ser agrupados em cinco grandes grupos: meios financeiros, meios materiais, actividades desportivas, estrutura organizativa e recursos humanos.

3.1. Meios financeiros

A capacidade financeira de uma federação ocupa normalmente um lugar de destaque nas preocupações dos dirigentes desportivos. É muito comum que um acesso limitado a meios financeiros constitua a justificação principal para o reduzido dinamismo de uma modalidade. Evidentemente, os meios financeiros são importantes por permitirem o acesso a recursos materiais e humanos que se traduzem em actividade desportiva. Mas isso não quer dizer que sejam imprescindíveis, pois é muitas vezes possível dispor dos recursos necessários à actividade sem que aconteça qualquer transacção financeira.

De qualquer modo, uma maior capacidade financeira será sempre um factor positivo no desenvolvimento desportivo, podendo encontrar-se soluções através de vários meios:

- **Próprios** – receitas resultantes de taxas de filiação na federação e inscrições nas suas actividades, que deverão ser ajustadas às capacidades financeiras dos participantes na modalidade
- **Privados** – recursos provenientes de entidades privadas, abrangendo subsídios de organizações desportivas (Comité Olímpico, federação internacional, ...), patrocínios de empresas que procurem um envolvimento comercial no desporto e donativos de organizações que partilhem dos fins da federação, para o que deverá haver um trabalho intenso de identificação de oportunidades, angariação de apoios e serviço às entidades financiadoras (através de relatórios, convites para eventos, etc.)
- **Públicos** – apoios concedidos pelo Governo ou pela administração pública regional ou local, justificando um esforço especial de manutenção de boas relações com estes organismos, baseadas na

comunicação regular, na definição clara dos diferentes papéis no desenvolvimento do desporto, no respeito mútuo e na cooperação

3.2. Meios materiais

Os meios materiais para a prática de cada modalidade nem sempre estão disponíveis conforme seria desejável. No entanto, isso não deve servir de motivo para que uma modalidade não seja praticada, havendo que encontrar soluções para tornar os meios necessários disponíveis ou, quando isso não é possível, identificar meios alternativos que permitam a prática desportiva.

3.2.1. Instalações

Enquanto algumas modalidades podem ser praticadas sem qualquer tipo de infra-estrutura de suporte (por ex., o atletismo de estrada), outras são altamente beneficiadas pela disponibilidade de instalações desportivas adequadas e outras ainda exigem mesmo instalações específicas como requisito imprescindível para a sua prática (por ex., piscinas para prática de natação). Nestes últimos casos, é evidente que o número de praticantes apresentará uma dependência significativa das instalações disponíveis para a modalidade, pelo que deverá ser um factor de desenvolvimento a contar com especial atenção.

Para desenvolver este factor podem desenvolver-se esforços essencialmente nas seguintes frentes:

- **Construção** – construindo de raiz novas instalações desportivas
- **Recuperação** – renovando instalações antigas que não estivessem utilizáveis devido ao seu estado de degradação
- **Alteração** – introduzindo alterações em instalações existentes mas utilizadas por outras modalidades ou dedicadas a outras actividades (por ex., alteração de um campo de basquetebol para permitir também a prática de voleibol, andebol e futsal)
- **Adaptação** – adaptando a prática da modalidade, de forma a manter as suas características essenciais, mas permitindo a utilização de instalações não regulamentares (por ex., utilização de um campo de voleibol para prática de badminton)
- **Disponibilização** – garantindo o acesso a instalações pertencentes a outras entidades, por exemplo mediante o estabelecimento de

protocolos de cooperação ou, quando haja capacidade financeira, através do pagamento de taxas de utilização

3.2.2. Equipamentos

Na definição da estratégia da federação no âmbito dos equipamentos desportivos para prática da modalidade, é importante estabelecer algumas orientações de base:

- **Importância dos equipamentos** – tal como para as instalações, também no que se refere a equipamentos o grau de dependência das diversas modalidades é muito variável, desde as que podem ser praticadas praticamente sem requisitos de equipamentos (por ex., a maior parte das artes marciais) até aquelas que sem equipamentos específicos não podem ser praticadas em absoluto (p. ex., ciclismo sem bicicleta)
- **Interdependências entre instalações e equipamentos** – muitas vezes, a existência de equipamentos com características mínimas permite superar a falta de instalações desportivas, constituindo uma alternativa geralmente muito mais atractiva em termos financeiros (por ex., postes e redes de voleibol podem ser instalados de forma temporária ou permanente sobre pisos bastante variáveis, não necessariamente cobertos nem dedicados especialmente ao voleibol); por outro lado, em muitos casos a disponibilização de uma nova instalação obrigará à obtenção de equipamentos apropriados para que nela possa ser praticada a modalidade
- **Equipamentos alternativos** – tal como no caso das instalações, poderá haver uma adaptação da prática da modalidade no sentido de se poderem utilizar equipamentos diferentes dos estritamente regulamentares

A disponibilização de equipamentos para a modalidade é feita por dois meios:

- **Aquisição** – mediante o investimento de recursos financeiros em equipamentos desportivos, para o que muitas vezes será possível contar com apoios específicos de entidades desportivas ou públicas, ou mesmo de patrocínios totais ou parciais por parte dos fornecedores, sendo importante também explorar oportunidades de aquisição conjunta em grande escala para a modalidade, possibilitando a negociação de condições comerciais vantajosas com os fornecedores

- **Cedência** – através da disponibilização temporária ou permanente, sem encargos para a federação (ou com encargos não relevantes), de equipamentos necessários à sua actividade que estejam na posse de entidades com as quais sejam estabelecidos acordos de cooperação no âmbito do desenvolvimento desportivo (por ex., oferta de equipamentos em segunda mão por parte da federação nacional de um país próximo)

Os equipamentos disponíveis devem ser distribuídos pelos diversos utilizadores finais (tanto no sistema federado – associações, clubes, atletas – como fora dele – escolas, instalações desportivas públicas, etc.), utilizando critérios objectivos e justos, em conformidade com a estratégia de desenvolvimento da federação.

3.3. Actividades desportivas

A prática desportiva, através de actividades concretas, é o objectivo final de qualquer programa de desenvolvimento desportivo, levando ao recrutamento, motivação e desenvolvimento desportivo de atletas e outros agentes, e também ao aumento da visibilidade pública da modalidade. Podem ser organizadas actividades de diferentes tipos, com características e objectivos específicos, sendo afectadas por diversos factores para além dos meios financeiros:

- **Preparação** – actividades de preparação desportiva, através do estabelecimento de horários regulares de treino ou organização de estágios, com atribuição de treinadores, instalações e equipamentos (dependentes, portanto, dos programas para disponibilização de meios materiais e dos programas de formação de treinadores)
- **Competição** – actividades competitivas, de teste do desempenho dos atletas da modalidade, com recurso fundamentalmente a meios materiais e a equipas de arbitragem (dependentes também dos programas para meios materiais e ainda dos programas de formação de árbitros)
- **Promoção** – demonstrações da modalidade procurando aumentar o conhecimento por parte dos seus diferentes públicos: potenciais atletas, espectadores, patrocinadores, meios de comunicação social, administração pública, etc. (tipicamente, dependentes de meios materiais e de atletas disponíveis para exibição)

3.4. Estrutura organizativa

Uma estrutura sólida e funcional é um requisito básico para o suporte organizativo aos diferentes grupos de agentes desportivos e diferentes actividades desportivas da modalidade. A estrutura organizativa é influenciada pela disponibilidade de dirigentes devidamente qualificados (e portanto pelos programas de formação de dirigentes) e influencia significativamente a capacidade organizativa em cada nível (local, regional e nacional) e portanto as actividades realizadas.

O desenvolvimento deste factor é obtido através da actuação nos seguintes âmbitos:

- **Estrutura de coordenadores de desenvolvimento** – implementação de uma estrutura própria com um coordenador nacional, vinculado à federação, e coordenadores regionais, vinculados às associações regionais dos distritos de desenvolvimento prioritário, promovendo ainda a formação de coordenadores de clube para colaboração com a estrutura de coordenadores da federação
- **Associações** – incentivo à criação de associações em regiões onde ainda não existem (por incentivo à organização dos clubes da região para formação de uma associação ou, quando não exista ainda actividade na região, nomeação de um coordenador regional de desenvolvimento que promova o arranque) e ao desenvolvimento das existentes, com base em acções de formação para dirigentes desportivos e no trabalho dos coordenadores regionais de desenvolvimento
- **Clubes** – estabelecimento de incentivos à constituição de novos clubes e desenvolvimento dos existentes (por ex., mediante apoio financeiro, material ou técnico, ou através da criação de um “kit novo clube” que inclua o fornecimento de documentação básica sobre a modalidade – estatutos e regulamentos – e o acesso a um curso de treinador e a equipamento básico para arranque da actividade)

3.5. Recursos humanos

Podemos dizer que os recursos humanos envolvidos numa modalidade são ao mesmo tempo factores de desenvolvimento e desenvolvimento propriamente dito:

- Por um lado, os atletas são o elemento central do desporto, e portanto são o indicador de desenvolvimento desportivo por excelência,

juntamente com os restantes agentes (treinadores, árbitros e dirigentes) que dão suporte à actividade dos atletas, tendo uma dependência directa ou indirecta da generalidade dos factores de desenvolvimento

- Por outro lado, estes recursos humanos, através do seu papel no desporto, contribuem para a angariação de novos elementos para o desporto, seja através da organização de actividades (treinos, competições, formações, etc.), seja simplesmente através da função motivadora do seu exemplo na participação em diversas funções nessas actividades

O desenvolvimento directo dos recursos humanos é basicamente obtido através da actuação no âmbito do recrutamento e da formação:

- **Recrutamento** – actividades orientadas para a angariação de novos agentes para a modalidade, sendo mais habitualmente realizadas sob uma forma competitiva para atletas e associadas a acções de formação para os restantes agentes
- **Formação** – acções, cursos e seminários visando a melhoria das capacidades das diferentes classes de recursos humanos envolvidos na modalidade, em geral recorrendo a agentes de qualificações mais elevadas, a instalações desportivas e outras, e a documentação especializada

Este **Manual de Gestão Desportiva** oferece a gestores envolvidos em todos os tipos de organizações e projectos desportivos, em particular federações, ferramentas práticas para desenvolver projectos de sucesso, com resultados concretos a promover desenvolvimento desportivo (mais atletas, mais clubes, mais eventos, etc.) através de boas práticas de planeamento e gestão.

Nuno Delicado é fundador da **SportImpact**. Em 2003 liderou projectos de desenvolvimento desportivo para o Comité Olímpico Internacional para criar o Comité Olímpico Nacional de Timor-Leste e reestabelecer o Comité Olímpico do Afeganistão. Este manual traduz as lições desses projetos, assim como experiências anteriores na Federação Portuguesa do Pentatlo Moderno. Nuno é Mestre em Gestão de Organizações Desportivas (MEMOS) pela Université Claude Bernard e tem um MBA com distinção do INSEAD.

A **SportImpact** é uma empresa social com a missão de promover o **desenvolvimento humano através do desporto**, para criar um mundo mais pacífico e desenvolvido, com **oportunidades iguais para todos**. Os fundadores são experts em gestão do desporto, empreendedorismo social e gestão de conflitos, com uma diversidade de experiências internacionais desenvolvendo o desporto em países como Timor-Leste, Afeganistão, Panamá, Espanha e Portugal.

