

CANDIDATURA AOS ÓRGÃOS SOCIAIS  
DO COMITÉ OLÍMPICO DE PORTUGAL

# Valorizar socialmente o desporto

## O futuro que nos une





CANDIDATURA AOS ÓRGÃOS SOCIAIS  
DO COMITÉ OLÍMPICO DE PORTUGAL

# **Valorizar socialmente o desporto**

O futuro que nos une



**CANDIDATURA**  
José Manuel Constantino

# **ÍNDICE**

<b>Introdução.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<b>Eixos de desenvolvimento .....</b>	<b>22</b>
Eixo 1 - Orgânica .....	24
Eixo 2 - Financiamento.....	28
Eixo 3 - Elevar o valor desportivo do país .....	31
Eixo 4 - Participação desportiva.....	36
Eixo 5 - Diplomacia desportiva.....	42
Eixo 6 - Investigação, estudos e desenvolvimento.....	45
<b>Conclusão.....</b>	<b>50</b>
<b>Lista de candidatura ao Comité Olímpico de Portugal 2017-2020 .....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO

**1.** Quando assumimos a candidatura ao mandato iniciado em 2013 o programa sufragado nas urnas defendia que “*a ação de um Comité Olímpico Nacional ultrapassa a de uma entidade estritamente preocupada com a gestão dos factos desportivos olímpicos*”, pois considerava que “*o desporto na sua dimensão olímpica assumiu uma transversalidade com as restantes dimensões do desporto atual e deixou de estar confinado à sua dimensão competitiva. Mas o próprio Olimpismo estrutura-se na base de outras dimensões sociais que, para além do desporto, incluem a educação, a cultura, o ambiente e a paz*”.

Quatro anos volvidos cimentou-se esta perspetiva sobre a missão e o exercício de gestão de um Comité Olímpico, particularmente no contexto nacional, com debilidades estruturantes no seu modelo de desenvolvimento desportivo, marcado pela amplitude de competências e domínios de orientação estratégica emergentes dos desafios globais colocados à governação das organizações desportivas.

Da leitura da realidade desportiva e olímpica, nacional e internacional, e do trabalho levado a cabo durante o ciclo olímpico anterior, ***Valorizar Socialmente o Desporto*** continuará a representar um desígnio incontornável para suprir as assimetrias e fragilidades com que o país desportivo e olímpico se confronta, perseverando em consolidar as políticas públicas e associativas para o desporto em patamares de maior

relevo na agenda política e social, e salvaguardando a sua reputação moral face ao avolumar de riscos à integridade dos valores e princípios que o tornam num instrumento único de coesão social e desenvolvimento humano.

Neste sentido continua a prevalecer o entendimento do **desporto como um bem público** que importa colocar como objetivo estratégico do Comité Olímpico de Portugal (COP) assente numa posição institucional de defesa de causas, mais do que na gestão avulsa de casos.

**2.** • Governar uma instituição desportiva é sempre uma operação que ocorre num contexto de elevado grau de imprevisibilidade, com escassas certezas, no meio de uma autonomia muito condicionada, sempre com parcos recursos e que exige uma delimitação clara e rigorosa do que é possível concretizar.

A vida desportiva, muito em especial, é um terreno fértil ao voluntarismo. Está muito dominada pelo imediato e pelos resultados. E convive mal com o insucesso. Mas o insucesso existe mesmo antes que se repare nele. E persiste quando já se deixou de lhe dar atenção.

Nos momentos de crise, – muitas vezes com um escrutínio público severo – ocorre o impasse, surge a crispação, instala-se a impaciência. E a impaciência só se sacia com resultados imediatos. O voluntarismo e a pressão podem, nessas alturas, empurrar para inconvenientes soluções imediatistas.

O imediatismo esconde, muitas vezes, a ausência de conhecimento ou de estratégia sobre o melhor modo de enfrentar um problema. Por isso é anti intelectualista e abomina os diagnósticos. Só a ação o parece redimir.

O imediatismo nada tem a ver com o pragmatismo. É o oposto. O pragmatismo resulta da experiência e do conhecimento acumulados. O saber que não basta fazer. Que é preciso fazer bem. Mas que fazer bem é distinto de fazer muito bem. E que é preferível fazer bem, do que, por vezes, aguardar as condições ótimas para fazer muito bem.

Uma instituição desportiva é como uma mata: demora anos a crescer. Mas pode desaparecer de um momento para o outro. A expressão competitiva de um talento não é imediata. A obtenção de resultados duráveis requer a

construção de uma base de sustentação que demora vários anos a erigir. Mas a sua queda ou perda de qualidade pode ser brusca e instantânea. Nas pessoas como nas organizações a pressa é inimiga do sucesso. Não é possível colher amanhã o que se semeou ontem. Quem assim pretenda equivoca-se.

As organizações que crescem num ambiente de constantes mudanças têm mais dificuldades em obter sucesso. Estar sempre a mudar não é positivo. A ausência de estabilidade e de rotina não são favoráveis. As crises e as mudanças bruscas não são necessariamente, como muitas vezes se afirma, janelas de oportunidade. Podem traduzir-se em impasses fatais para o desenvolvimento de uma organização.

**Os portugueses têm pelo desporto um interesse inquestionável. Porém, cultivam esse interesse de uma forma superficial. Discutem muito, sobretudo resultados desportivos e clubísticos, mas debatem pouco o que fazer para tornar Portugal um país física e desportivamente mais ativo.** Valorizar socialmente o desporto deve significar também elevar o padrão de qualidade da reflexão que é produzida sobre as questões desportivas. Cabe-nos um papel inquestionável nesse propósito pelo exemplo que consigamos transmitir.

A pressão política e mediática que ocorre sobre as organizações desportivas transforma o trabalho social de promoção do desporto num conjunto de respostas a protocolos *standardizados* de mensuração desportiva para justificar os meios financeiros públicos disponibilizados, numa obsessão que esconde amiúde a nossa incapacidade de pensar o país desportivo. Cabe-nos escolher outros caminhos.

Uma política desportiva é, como toda a política, a passagem do conhecimento rudimentar ao elaborado. Exige tempo e mediações. Objetivos claros, prioridades e meios de avaliação. E não pode ser de vistas curtas e viver apenas do imediato, do presente. O caminho de fazer por fazer, ou de repetir o já feito, deixar-nos-á permanentemente insatisfeitos. Mas o mudar por mudar, ou porque uma determinada solução teve sucesso num outro lugar, não garante que o resultado seja diferente. Este estado de coisas e esta ambivalência escondem, afinal, em muitas circunstâncias, a ausência de visão e de estratégia.

É contra essa tendência que é preciso lutar. Porque a nossa vulnerabilidade está menos em apreciar leis, normas e diplomas ou solu-

ções embaladas que deram resultado neste ou naquele país, neste ou naquele contexto temporal, e mais em definir uma política de oportunidades que leve em linha de conta as necessidades, as capacidades e os recursos. **Os problemas que se colocam ao desenvolvimento do desporto português antes de serem políticos são de ordem cultural.**

Não deve por isso o COP cair na armadilha de que pode tudo, de que é omnipotente para todos os problemas do sistema desportivo, deixando subentender por essa via a ideia de que se a situação desportiva nacional não se altera é porque não faz o suficiente para a mudar. **A crença de que tudo é possível e a tudo o COP deve responder é o caminho mais curto para o ativismo inconsequente.**

Não deve também ceder ao tecnocratismo pós-moderno que só valoriza o que é mensurável e nele o que corresponde a resultados desportivos “medalhados”. **Nem um Comité Olímpico é uma agência exclusiva para o alto rendimento desportivo, nem a excelência que o Olimpismo reclama dispensa a presença constante de outros valores culturais.**

Cabe-lhe igualmente entender que a sua ação é de responsabilidade partilhada com as federações desportivas o que significa respeito pela sua autonomia, pelo seu distinto grau de desenvolvimento e por conceções organizativas e políticas que podem ser diferentes das que partilhamos, mas que têm de ser respeitadas.

Um respeito que não significa abandono do que defendemos mas a percepção de que a **parceria colaborativa**, em que assenta muita da ação do COP, requer responsabilidade, ponderação, equilíbrio, bom senso e sentido de convergência na gestão das diferentes variáveis que compõem o nosso trabalho. Usar a posição dominante para impor esta ou aquela solução é, a prazo, o caminho mais curto para o insucesso.

Neste sentido, no âmbito da nossa governação, cabe-nos equilibrar três dimensões: o que se promete; o que se espera de nós e o que estamos à altura de garantir. Como? Através de um pensamento, de uma estratégia e de um plano de ação.

**3.** Conforme já escrevemos anteriormente “ ...reconhecemos que nos últimos trinta anos crescemos muito (em modalidades, praticantes, equipamentos, formação, resultados, etc.), mas esse crescimento não diminuiu o fosso que nos separa de países com quem temos que medir forças no contexto internacional. Por razões de política certamente, mas também de um ambiente e de uma cultura geral pouco valorizante do papel social do desporto. E estes são motivos que se têm mantido ao longo tempo que limitam as nossas possibilidades de crescimento.

*Sem uma significativa alteração da percepção pública da importância do desporto e sem uma alteração da mediatisação invasiva do espetáculo desportivo (e das linguagens e modelos em que ele é debatido, particularmente no espaço audiovisual) torna-se muito difícil construir uma agenda para o desporto que o coloque numa outra ordem de prioridade para a sociedade portuguesa.*

*E perante este quadro social crescentemente complexo, onde se multiplicam os meios de comunicação e a informação se globaliza, que aumentam as carências de uma visão periférica sobre a importância do desporto menorizando, por exemplo, o seu inestimável potencial para alterar um cenário imparável de tensão e intolerância como a dos conflitos étnicos, ou a de fenómenos de individualismo, egoísmo e isolamento social*

*Quando se olha o espelho retrovisor do Olimpismo, a começar no momento fundador de Coubertin, ancorado num quadro de princípios consagrados na Carta Olímpica, deparamo-nos com um repositório de instrumentos, valores e competências que dão forma à linguagem universal do desporto e ao seu poder para mudar o mundo, conforme as palavras visionárias de Nelson Mandela.*

*Valores e princípios, com tal dimensão e poder, que se projetam para diversos domínios de desenvolvimento social se colocados ao serviço da humanidade e muito para além das circunstâncias específicas do desporto, dos seus heróis e respetivas performances.*

*“Os princípios olímpicos são os princípios das Nações Unidas”. Num momento em que a maior organização intergovernamental à escala global assume este vínculo, e se compromete através das suas diversas agências em ações concretas com o Movimento Olímpico, como se*

*comprova no papel liderante do COI na atual crise de refugiados, urge alargar horizontes e romper com uma perspetiva de vistas curtas que desvaloriza aquilo que outros estimulam e promovem.*

*A mobilização do país em torno do desenvolvimento do desporto, da elevação da qualidade da prática e do desempenho dos seus representantes, é uma condição essencial a montante de todas as medidas, de carácter geral ou sectorial, legislativo ou administrativo, técnico ou político.*

*É indispensável tornar percutível aos cidadãos que o apoio ao desporto não é um custo mas um investimento, com um retorno importante junto da comunidade. E isso requer um quadro de ação orientado para a divulgação dos valores que inspirem um maior envolvimento e identidade social com o desporto, em reforço da cultura desportiva e da mobilização cívica.*

*Só deste modo será possível **consolidar e ampliar o peso da agenda política do desporto** em articulação com outras políticas conexas nos planos da economia, da fiscalidade, formação profissional, do emprego, da educação, do turismo, do ambiente.*

*E neste como em muitas outros domínios, mais do que as palavras contam as ações. É delas que se espera a capacidade de ajudar a melhorar e transformar a percepção dos portugueses sobre a importância social do desporto.”*

Esta análise mantém-se atual e dela irradia o nosso pensamento quanto às prioridades em matéria de ação institucional para o COP.

**4.** O desporto deve promover a literacia física da população, a qual incorpora não só a literacia motora, mas também a **literacia desportiva**. “*O corpo é o primeiro e mais importante instrumento do homem*” e o desporto o veículo privilegiado para o seu aperfeiçoamento.

Trata-se de dominar não apenas as capacidades motoras elementares (correr, saltar ou lançar), mas também o repertório de gestos desportivos fundamentais através de um processo evolutivo e planeado por etapas de desenvolvimento - tecnicamente orientado e envolvendo os principais parceiros numa estrutura de coordenação - o qual visa, entre outros objetivos gerais, criar hábitos de fidelização numa prática desportiva regular, possibilitar a compreensão dos fundamentos

das diversas modalidades desportivas e alargar a base de atletas com potencial para obter resultados desportivos ao mais alto nível, promovendo assim o desenvolvimento físico, emocional, mental, social e cognitivo do indivíduo nos diversos níveis de prática desportiva.

Este entendimento do problema requer o compromisso de assegurar que as **atividades desportivas possam ser realizadas, com regularidade, por pessoas de todas as idades, independentemente da sua condição económica e social.**

Ora, tal só é possível se a reflexão e planificação estratégica no desporto se centrar, em primeira instância, naqueles que são os seus objetivos primordiais, e, só depois, na pluralidade de áreas onde a intervenção complementar do desporto se demonstre efetiva. Ou seja, importa **intervir prioritariamente nas bases da cadeia de valor** para criar sustentabilidade, robustecer e alavancar o sistema desportivo de modo a que este possa qualificar a sua ação em outros domínios, sob pena de se comprometer o futuro do desporto em Portugal e colocá-lo ao serviço de outras prioridades.

Para isso é necessário **diagnosticar as debilidades** do sistema desportivo nacional e o seu impacto; **identificar fatores críticos**; **estabelecer objetivos estratégicos** e **criar sinergias** entre as entidades públicas e privadas do setor, através de um programa de ação ajustado à realidade do país, o qual projete o desporto português para patamares mais próximos da média europeia e contribua para um maior envolvimento da sociedade com o desporto.

Tomando por referência o acima exposto e tendo em consideração o modelo de desenvolvimento desportivo português, tradicionalmente assente em dois pilares - a escola e o clube -, com um complemento cada vez mais assinalável das autarquias locais no domínio do desporto comunitário de base recreativa, será difícil instituir com sucesso uma política desportiva, que valorize e promova uma mudança cultural da sociedade portuguesa em relação ao desporto, sem uma conceção transversal em relação ao papel da atividade física e do desporto no desenvolvimento do país, e se não se induzir uma inversão de ciclo em relação às debilidades e tendências que hoje erodem a coesão entre aqueles pilares.

Importa neste propósito **clarificar competências e potenciar sinergias**

entre a educação física, o desporto escolar, o desporto federado, as atividades de recreio desportivo de cariz comunitário e o desporto para segmentos populacionais específicos.

Para tal, afigura-se absolutamente decisivo **estabelecer uma convergência em torno de um percurso programático contínuo entre as atividades no âmbito escolar, universitário, federado e comunitário** - tendo em especial consideração as etapas de formação e treino de crianças e jovens, envolvendo os encarregados de educação, - numa cadeia de valor gerada pelas interdependências entre o contexto escolar inicial, o desporto federado, o alto rendimento desportivo e a participação desportiva recreativa ao longo da vida.

É perante este entendimento e tendo presente o contexto nacional acima descrito que assentará o posicionamento estratégico do COP.

**5.** Após os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro chamámos a atenção para a avaliação que era necessário fazer à nossa participação desportiva. Recordando as palavras de Hannah Arendt: "*pensar o acontecimento para não sucumbir à realidade*". Esta é, porventura, no complexo mundo atual a tarefa mais importante do nosso tempo.

O COP tem a obrigação de o fazer sob pena de não assumir as suas responsabilidades perante a comunidade que serve. O que requer frieza de análise e um certo distanciamento face à realidade imediata se pretendemos compreender o que nela vai sucedendo, pois à medida que mergulhamos numa voragem de informação sobre os factos desportivos somos paradoxalmente confrontados com a escassez de conhecimento e análise crítica que sobre eles se produz.

Defendemos como posição de princípio que um atleta que alcança suas os mínimos de participação olímpica definidos pelas respetiva federação internacional de modalidade deve poder participar nos Jogos Olímpicos. É uma espécie de direito social desportivo que não deve ser avaliado por outros critos que não seja o do mérito alcançado. E embora a participação nos Jogos decorra de um ato soberano da respetiva federação o COP deve, respeitando essa soberania, exercer um magistério de influência, se necessário, para que assim ocorra.

Situação diversa ocorre com atletas que integram os programas de pre-

paração olímpica, os quais estão vinculados a objetivos mensuráveis de resultados desportivos. E neste contexto o nosso posicionamento só pode ser o do rigor e o da exigência face ao que ocorre no âmbito da nossa participação olímpica

A esse propósito, e após os Jogos Olímpicos do Rio, dissemos então que “*os fatores críticos de sucesso no alto rendimento desportivo – contexto em que decorrem uns Jogos Olímpicos - e em particular as políticas e estratégias de preparação olímpica, configuram o núcleo essencial no diagnóstico da competitividade desportiva de um país.*

*Identificá-los, avaliar a sua preponderância e potencial de desenvolvimento; aprofundar a sua interdependência, ou como se configuram na especificidade de cada modalidade e se articulam a montante com outras políticas públicas e associativas, constituem critérios determinantes para gizar, com rigor e eficiência, orientações programáticas e medidas corretivas para uma terapêutica eficaz”... “O desporto de alto rendimento (e por arrasto uma preparação olímpica) são atividades de custos muitos elevados. Operando num contexto internacional a competitividade atingida pelo alto rendimento é muito determinada pelas economias dos respetivos países e o que elas libertam (de forma pública e privada) para a respetiva preparação desportiva.*

*É verdade que não é possível reconhecer uma relação linear entre o valor da competitividade desportiva das nações e a sua riqueza ou poderio económico, mas é um fator condicionante. A consulta a qualquer relatório sobre as despesas dos Estados (públicas e/ou privadas) comprova-o. E permite verificar que há países que gastam com uma modalidade o que outros gastam com toda a preparação olímpica.*

*O que Portugal gasta é, comparativamente a uns países pouco, a outros muito. Mas é o que a economia e a riqueza do país e as opções políticas possibilitam. Pelo que o centro da reflexão se deverá centrar mais em saber se pode ou não o desporto português progredir e alcançar um outro plano de excelência - nacional e internacional - compatível com os recursos que o país pode dispensar.*

*Dito de outro modo: saber se as limitações existentes esgotaram o potencial de crescimento desportivo do país ou, se pelo contrário, ainda é possível, com o mesmo nível de recursos fazer melhor.*

*Sem rigor e profundidade no diagnóstico reduz-se a eficácia da terapêu-*

*tica, mais exposta ao experimentalismo da tentativa-erro ou ao inevitável tropismo de repetir opções de sucesso num passado distante do contexto atual, limitando assim o potencial de criação de valor desportivo olímpico por unidade de investimento.*

***Ora, quando esse investimento provem maioritariamente de recursos públicos a prestação de contas atende mais à conformidade com o cumprimento da norma e a justificação da despesa do que à explanação das opções tomadas para rentabilizar os recursos, naturalmente escassos, numa ótica de ganhos de eficiência e criação de valor desportivo.***

*Quer isto dizer que estamos perante uma fatalidade irresolúvel? Não necessariamente.*

*Mas às organizações desportivas, a começar pelo COP, cabe um papel irrenunciável de alterar este panorama. Cabe-nos transformar a prestação de contas, mais do que numa formalidade contabilística, num contributo imprescindível para diagnosticar os aspetos críticos e as variáveis determinantes no desempenho desportivo das missões olímpicas.*

*E para que perante a comunidade que servimos, e que nos vai avaliando, sejamos credores de confiança. Só o seremos se formos exemplares nas avaliações que fazemos.*

*Subsistir, ciclo após ciclo olímpico, em invocar variáveis estruturais e sistémicas como principais fatores explicativos de tal desempenho é o melhor contributo que podemos dar para perpetuar debilidades que tantas vezes criticamos, mantendo-as submersas e ausentes do espaço de discussão e reflexão.*

*O que o sistema desportivo precisa é de ser discutido publicamente de uma maneira que se não resuma ao mero ruído de circunstância em que a maledicência se transforma em regra. Que nada acrescenta a uma situação que está para além das pessoas e dos lugares que ocupam. O que o sistema desportivo precisa é de um discurso que tenha alguma ambição teórica e analítica e que não recorra às questões sistémicas para explicar debilidades de âmbito técnico-desportivo.*

*Por maiores que sejam as limitações a um diagnóstico profundo, baseado em informações e indicadores de análise sistematizados basta um pouco de bom senso para, no mínimo, duvidar que as variáveis sistémicas sejam preponderantes para explicar porque um atleta que ao*

*longo de um ciclo olímpico de quatro anos obteve regularmente classificações, marcas e resultados num determinado nível fique aquém dessas referências quando compete nos Jogos Olímpicos.*

*Estamos de acordo que os fracos indicadores de participação desportiva da população; do desporto escolar; do consumo de bens e serviços desportivos; de literacia desportiva; do financiamento ao desporto; do parque desportivo nacional; dos recursos qualificados para o alto rendimento desportivo; da oferta logística qualificada para o alto rendimento são fatores estruturantes que debilitam o desenvolvimento desportivo do país e limitam a nossa capacidade competitiva.*

***Mas terão estas variáveis sistémicas, a que frequentemente lançamos mão nestes momentos de rescaldo, a maior intensidade de relação com o desempenho de atletas nos Jogos abaixo daquele com que se qualificaram - e que confirmaram ao longo de quatro anos? Haverá sequer uma linearidade nessa relação?***

*Serão estas variáveis aquelas que apresentam mais forte correlação para a tendência de um número significativo de atletas obterem resultados no Rio de Janeiro aquém daqueles com que se qualificaram? Ou de atletas não conseguirem resultados de acordo com o seu nível de integração no Plano de Preparação Olímpica (PPO)?*

*Vivemos anos de um especial constrangimento financeiro às nossas federações desportivas designadamente no domínio dos Projetos de Alto Rendimento. Mas é solução procurarmos no PPO a resposta para os problemas dos Projetos do Alto Rendimento das Federações e para os Atletas que não garantem a qualificação para os Jogos Olímpicos?*

*Se acreditamos nos méritos da gestão do PPO pelo COP em coordenação com as federações como a melhor via para esse fim, o qual se projeta muito para além da agilização de compromissos financeiros tendo em vista melhorar a competitividade das nossas missões, não podemos abdicar de uma visão crítica sobre as nossas organizações, bem como sobre o papel do COP e das federações desportivas, pois aí reside o maior valor heurístico para resolver esta equação.*

*Reforçando sinergias e ganhos de escala com o COP, cada Federação olímpica tem de investir fortemente na coesão entre direções, responsáveis técnicos, treinadores, equipas multidisciplinares e atletas, com base num programa comum, tendo os Jogos como horizonte.*

*Cumpre-nos, em primeira instância, e perante a complexidade do desempenho desportivo de alto rendimento, contribuir para clarificar a diversidade de fatores críticos que concorrem para explicar o seu sucesso, rompendo com um escrutínio mediático superficial que circunscreve os resultados dos atletas no Rio a uma mera análise unipolar de custo-benefício, ou fundada apenas em variáveis sistémicas”.*

Este entendimento mantém-se inteiramente válido. E **requer da parte do COP um outro modo de se organizar no sentido de ser capaz de responder melhor aos desafios que tem de enfrentar designadamente nas áreas técnico-desportiva e médica** que adiante serão desenvolvidas.

**6.** Nos últimos quatro anos aumentou significativamente o posicionamento estratégico do COP na sociedade portuguesa. O trabalho é mais conhecido e não se esgota no âmbito da missão olímpica. O modo como o COP soube estar presente na agenda política desportiva valorizou o seu papel como parceiro institucional, dentro e fora de portas. As áreas de trabalho são hoje diversificadas e aplicam o princípio de que tudo quanto respeita ao desporto não lhe é estranho. Importa, por isso, aprofundar esse trabalho, reforçando a ação do COP e valorizando a qualidade da sua intervenção institucional.

Acontecimentos recentes em torno da administração e gestão de várias organizações desportivas internacionais indicam que o futuro se joga muito em torno da credibilidade e da reputação moral. **Pelo que os princípios da boa governação - democracia, integridade e transparência - têm de ser elementos permanentes na nossa ação.**

Uma organização desportiva eticamente responsável não é necessariamente uma organização bem gerida, mas não pode haver boa governação se não se respeitam princípios éticos irrepreensíveis.

Ao COP cabe ser exemplar nestes domínios e exercer uma enorme pedagogia na sensibilização das organizações desportivas articulando com elas os vários modos de prevenir erros e de os corrigir, se for caso disso.

**7** O direito ao desporto foi tardivamente reconhecido e não acompanhou os restantes direitos cívicos e políticos. Nos tempos atuais o princípio da igualdade de ambos os sexos no usufruto desse direito não suscita qualquer controvérsia, embora no plano prático existam inúmeras diferenças.

O problema da menor participação feminina no desporto não é exclusivamente nacional, mas cabe-nos, contudo, criar condições para que se esbatam as diferentes oportunidades quer no acesso, quer no desenvolvimento da atividade desportiva entre homens e mulheres. Na verdade, não podemos observar as relações de género como empreendimento neutro e distanciado, temos de o fazer com a consciência prévia do desfavorecimento que tem ocorrido no grupo das raparigas e das mulheres nas suas diversas vertentes de envolvimento no fenómeno desportivo nacional.

**É também necessário atender a algumas especificidades e a alguns problemas que raramente são enfrentados**, como sejam o abandono precoce da prática desportiva, a compatibilização da intervenção no desporto com a maternidade, ou o assédio e abuso sexual (homo e hétero).

Em suma, não basta enfatizar que a igualdade entre mulheres e homens é um princípio constitucional, é necessário concretizá-lo com políticas, medidas e ações que garantam, cada vez mais, às raparigas e às mulheres, tal como ocorre com os homens, a expressão das suas capacidades, também no desporto.

**8** O Olimpismo foi na sua génesis um movimento reformador da sociedade em que o desporto era um meio e uma forma de “musculação moral do homem”. Neste sentido, os problemas do Olimpismo e o Movimento Desportivo dele resultante, têm uma íntima associação com a mensagem educativa, em que o Desporto surge como meio de educação e, deste modo, de desenvolvimento da sociedade.

O Programa de Educação Olímpica que iniciámos pretende promover o Olimpismo, os Jogos Olímpicos, a formação Olímpica e a prática desportiva junto dos alunos, em contexto escolar, tendo por base os **Valores Olímpicos**. O objetivo do programa é criar oportunidades, em

parceria com as escolas, para que os seus alunos possam, entre outras coisas, vivenciar os Valores Olímpicos, conhecer o Movimento Olímpico, experimentar novas modalidades e acompanhar e conhecer os nossos atletas olímpicos, de hoje e do passado.

Os resultados já alcançados, o número de escolas, professores e alunos envolvidos mas, fundamentalmente, as carências que persistem no país neste domínio vital da missão do Movimento Olímpico, referem resultados que importa consolidar, melhorar e aprofundar.

**9.** A universalidade da linguagem motora e da expressão corporal encerram no gesto desportivo uma ferramenta de elevado impacto e baixo custo para superar as barreiras que a linguagem coloca no combate às inúmeras formas de exclusão social, política, cultural e económica que marcam o panorama de conflitos e tensões do mundo global.

Os símbolos do desporto, sejam no domínio material através de atletas e ídolos globais, sejam no domínio imaterial no quadro dos princípios e valores consagrados na Carta Olímpica, são referenciais inestimáveis e permanentemente convocados como exemplos cimeiros onde a tolerância, o respeito, a amizade e a solidariedade convivem num espaço sem lugar à discriminação. Onde a comunhão destes valores sobreleva sobre qualquer tipo de orientação política, religiosa, étnica ou sexual.

Nem sempre o Movimento Olímpico soube promover e dar testemunho deste enorme legado de esperança no futuro. Viver o desporto foi, e continua a ser, um espaço de afirmação nacionalista, por vezes marcado por comportamentos que mancham os ideais fundadores do desígnio humanista forjado na Carta Olímpica.

Viver o desporto representa um último reduto de esperança e evasão para milhões de deslocados e povos marcados pela guerra, o terrorismo e a exacerbação do fundamentalismo étnico e religioso na senda interminável por um futuro melhor. Tantas vezes pela própria sobrevivência.

**“Viver o desporto, abraçar o futuro”** é o nome e a mensagem do projeto que o COP apresentou ao programa especial do Comité Olímpico Internacional (COI) para **acolhimento a refugiados, onde o desporto se insere como um elemento catalisador do seu processo de inte-**

**gração na comunidade portuguesa**, integrado no quadro de medidas definidas pelas autoridades nacionais competentes.

Muito mais do que a reação a um apelo, ou uma resposta social de cariz assistencialista, cuja conceção se encontra à partida inquinada pelo preconceito que ajuda a amplificar, isolando estas populações da comunidade de acolhimento, está em causa um dos maiores desafios na afirmação do valor social que as Nações Unidas e tantos organismos de referência reconhecem ao desporto: provar que é possível conviver na diferença e construir o bem comum. Afinal, a matriz fundadora do humanismo, dos valores democráticos e da riqueza do pluralismo e do multiculturalismo que celebramos nos Jogos Olímpicos.

Jogos que, pela primeira vez no Rio de Janeiro, tiveram a participação de uma equipa de refugiados que competiu com a bandeira do COI. Aquilo que alguns viram como uma mera manobra de propaganda, foi uma pujante manifestação de que por mais fortes que sejam os motivos que nos separam, o espaço da competição desportiva mais importante do planeta é um palco universal onde viver o desporto é, de facto, abraçar um futuro de esperança e de sonho.

Nesta medida, o COP continuará a envidar todos os esforços para fomentar este projeto de esperança, na plena consciência de que não é o assistencialismo que reforma mentalidades e de que a responsabilidade social corporativa que tantas empresas invocam se traduz no compromisso permanente com causas e ideais, mais do que em campanhas mediáticas circunstanciais.

## 10.

O cabo, o satélite, as novas tecnologias da informação, os suportes digitais, as redes sociais criaram uma nova paisagem comunicacional a que não podemos ficar indiferentes. Tudo o que acontece ganhou uma nova dinâmica e o tempo comunicacional é hoje diferente.

Submeter o COP e a missão olímpica nacional ao escrutínio público a cada quatro anos, no período e na semana pós-Jogos Olímpicos, tem causado danos que só são evitáveis com o desenvolvimento de uma diferente política de comunicação.

Neste sentido muito foi feito no ciclo dos Jogos do Rio através das dife-

rentes plataformas de comunicação que temos à nossa disposição: **publicações periódicas no Site do COP, Edição da Revista Olimpo, publicações nas redes sociais como são o Facebook, o Twitter ou o Instagram, Comunicações em Conferências e/ou publicações institucionais ligadas ao Desporto, reportagens e entrevistas no recém-criado Canal do COP e também a produção de programas de televisão para a Sport TV e para a RTP.** Mas existe ainda um enorme espaço de trabalho numa área crucial à percepção por parte da comunidade do trabalho que realizamos.

Valorizar socialmente o desporto requer que o COP e as suas atividades se abram à sociedade e não fiquem confinados ao espaço institucional em que tradicionalmente operam. A concretização desta política só é possível com espírito de iniciativa, movido por vontades proactivas.

O COP deve e quer instituir-se como um centro de partilha de informação de tudo o que é realizado e está em vias de realização pelos atletas e federações desportivas, integrados nos projetos de preparação olímpica, designadamente as provas calendarizadas que devem ser do domínio público, os resultados devem ser objeto do escrutínio público e todas as histórias inspiradoras e de superação devem ser conhecidas.

O COP deve passar a ser também um agregador de informação de todas as federações desportivas e tornar-se alavanca de divulgação das suas atividades, **sendo determinante a partilha de informação entre os departamentos de Comunicação do COP e de todas as Federações Desportivas, sejam elas olímpicas ou não.**

Na relação com os meios de comunicação social deve-se procurar aumentar a nossa presença na agenda dos *media*, mas precisamos igualmente de trabalhar o enquadramento da informação disponibilizada, fornecendo ângulos de visão muitas vezes ocultos ou especializados que não permitem a quem não está familiarizado com o objeto da informação o respetivo enquadramento e interpretação Os *media* têm de ser estimulados a conhecer e a saber como se faz e de que modo se faz, tudo o que gravita em torno da dimensão desportiva olímpica.

É nossa obrigação fornecer os quadros de interpretação que permitam a cada momento, e não apenas no auge do ciclo olímpico, perceber as problemáticas que se colocam à nossa gestão e governação e quais são os mecanismos de formação, preparação e seleção das equipas

integradas nos diferentes eventos que se realizam sobre a égide do movimento olímpico.

De igual modo é decisivo **alargar a nossa presença nas plataformas digitais – página oficial, redes sociais e Canal COP** – harmonizando uma linha de comunicação ajustada aos diversos perfis de utilizadores, visando a extensão para o grande público do esforço de credibilização institucional que tem vindo a ser prosseguido, bem como aumentando a capacidade de interação com os diversos segmentos do seu público.

A promoção de ações de divulgação para os jornalistas e todos os que nela quiserem participar, em parceria com as Federações Desportivas que assim o entendam, do essencial de cada uma das modalidades desportivas, da realidade do fenómeno desportivo no país e dos temas estruturantes que estão no centro da agenda mundial (boa governação, viciação de resultados, doping, ética desportiva) são um compromisso indeclinável.

O **aprofundamento da relação com o Olympic Channel**, recentemente criado pelo Comité Olímpico Internacional, recomenda a colaboração na produção e integração de conteúdos sobre as diversas atividades do COP, na plataforma internacional, que terá uma versão em língua portuguesa.

O COP tem de tornar absolutamente legível pela audiência global qual é o objeto da sua missão e quais são as suas iniciativas e programas de trabalho. Em nenhum momento deve ser possível que no espaço público sejam desconhecidas as nossas políticas e atividades. Todos, a todo o momento, devem estar em condições de avaliar o que é feito ou vai ser feito.

**11.** A estrutura dual da cúpula do movimento desportivo associativo existente em Portugal suscita legítimas dúvidas de uma parte significativa das federações desportivas. Cabe a elas definir os papéis a desempenhar pelo Comité Olímpico de Portugal e pela Confederação do Desporto de Portugal, duas entidades de representação equivalente, mas que não devem continuar a surgir como concorrentes de um mesmo espaço e atribuições.

Adiar uma reavaliação desta situação é correr o risco de se continuar a disputar territórios ou representações institucionais com a replicação de recursos associada, tornando-se difícil perceber, não quem

representa quem, mas sobretudo em que áreas e para que políticas. São conhecidas as dificuldades que, neste domínio, pontualmente se levantam, em boa parte suscitadas por indefinição de competências ou pela sua duplicação.

**A redefinição e concentração de cada uma das instituições na sua esfera de atuação específica é condição indispensável à obtenção de maior eficiência desportiva e de otimização da escassez de meios afeitos ao movimento desportivo.** Essa é uma responsabilidade do movimento associativo desportivo, a quem cabe definir com suficiente grau de precisão que competência pretende que tenham cada uma das instituições que o representam.

Ou se entende, à semelhança do que ocorre na esmagadora maioria dos países europeus, ser preferível um organismo único que represente todo o espírito das federações desportivas nacionais, ponderando os benefícios, vantagens, oportunidades, ameaças de desvantagens de cada opção e decidindo em conformidade.

## 12.

O documento que ora se apresenta sistematiza num conjunto de linhas de desenvolvimento o programa de ação para levar a cabo esta missão no ciclo olímpico de Tóquio 2020, aperfeiçoando, corrigindo, sustentando e lançando novos projetos para gerar maior valor no trabalho realizado pelo COP tendo em vista atingir patamares de competitividade e desenvolvimento desportivo mais exigentes.

Cumpre deste modo, em termos operacionais, descrever as prioridades de atuação e o modelo de intervenção, ancorado em objetivos e eixos de intervenção.

## **OBJETIVOS**

- Promover o Olimpismo, a educação e o desenvolvimento social através do desporto;
- Contribuir para o desenvolvimento do Movimento Olímpico em Portugal através de medidas que respondam eficazmente às múltiplas necessidades dos agentes e organismos envolvidos na preparação e participação olímpica;
- Otimizar os recursos afetos à gestão do Programa de Preparação Olímpica, centrado nos atletas e na excelência dos seus resultados desportivos;
- Maximizar sinergias com patrocinadores, parceiros institucionais nacionais e internacionais, que suportem este programa de ação e mobilizem recursos para a sua concretização;
- Desenvolver, aperfeiçoar e potenciar o desempenho organizacional do COP.

## EIXOS DE DESENVOLVIMENTO

O desenho de um programa de ação recolhe inevitavelmente as tendências da análise crítica da situação desportiva nacional e internacional, como também, no caso de uma recandidatura, uma leitura sobre o trabalho desenvolvido no mandato anterior.

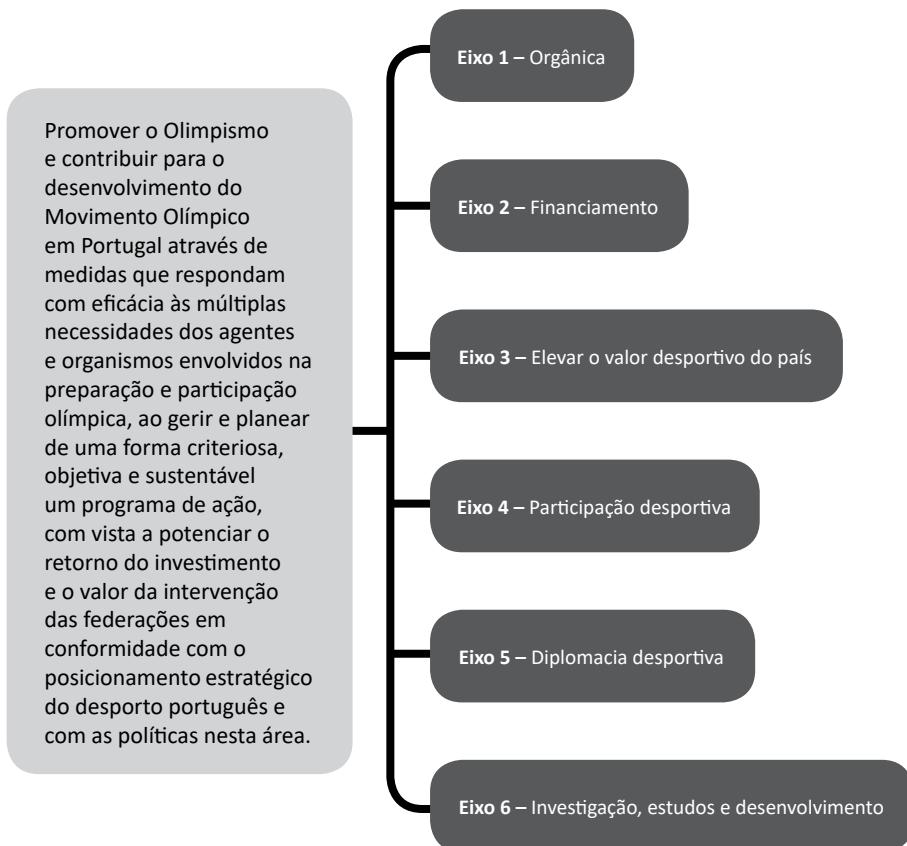
Nesta medida, a concretização dos objetivos gerais delineados obedece a um enquadramento estratégico que se pretende harmonioso entre as suas linhas de desenvolvimento, onde se integram os projetos e se desagregam as ações a operacionalizar e os objetivos específicos a atingir.

Tem sido este o quadro de referência que desde 2013 norteou a orientação estratégica do COP e conduziu as suas operações, os documentos previsionais, de reporte e prestação de contas.

Sendo este o referencial que consolida a intervenção estratégica do COP, e responde perante os seus parceiros, trata-se, como qualquer outro modelo estratégico de uma simplificação da realidade, pelo que não se afigura como um plano mecânico e fechado, mas um guia de direção de rumo face à volatilidade e complexidade do contexto que visa oferecer a necessária segurança e estabilidade aos colaboradores do COP, aos membros a quem responde e aos patrocinadores e parceiros institucionais, com quem coopera numa lógica colaborativa.

Deste modo, privilegiando primeiramente a estabilidade e escrutí-

nio externo nos propósitos com que se compromete para um novo mandato, mantêm-se os seis eixos de desenvolvimento na esquematização do modelo estratégico, de acordo com a seguinte figura de orientação:



## Eixo 1 – Orgânica

Concluída a vasta maioria de medidas para a reforma organizacional do COP importa consolidar na cultura da instituição, vertida nas suas operações, um padrão de qualidade, eficácia e eficiência no seu desempenho e no profissionalismo dos seus funcionários e colaboradores.

O COP não pode esperar que os seus membros adiram a exigentes princípios éticos e de boa governação se ele próprio não o fizer no seu seio, e para tal não basta aprovar processos internos e aperfeiçoar a funcionalidade da organização. É crucial enraizar uma cultura de rigor, diligência e conformidade, a qual não só respeita procedimentos mas, fundamentalmente, procura conduzir todas as intervenções segundo critérios de excelência que devem pautar, a cada instante, todos aqueles que servem o COP.

Tais critérios ancoram-se em três pilares – governação, conformidade e desempenho – que devem abranger todos os processos de gestão operacional do COP:

- Plano e Orçamento;
- Relatório financeiro;
- Gestão de contratos;
- Gestão de receitas;
- Gestão de bens e serviços.

Melhor governação é naturalmente inseparável da conformidade interna e externa com princípios, normas e boas práticas - suportadas por um sistema de gestão eficaz e um quadro de segregação de competências que amenize conflitos de interesse e mitigue os riscos no funcionamento da estrutura -, mas também da melhoria contínua no desempenho do COP no serviço aos seus membros, contribuindo para processos de tomada de decisão mais robustos, participados, escrutinados e transparentes.

Sedimentar estes princípios na cultura de uma organização requer tempo e engenho, mas principalmente exige um compromisso firme dos recursos humanos com uma visão corporativa moderna destinada a reforçar e otimizar os parâmetros de boa governação da estrutura, pois são eles os condutores da mudança e aqueles que operacionali-

zam os destinos da organização, amiúde em contacto direto com membros e outros parceiros externos do COP

Com efeito, o crescimento da instituição, das parcerias concretizadas e dos projetos geridos no ciclo Rio 2016 foi em muito sustentado no esforço de um quadro escasso de colaboradores para a diversidade de funções que lhe estavam cometidas, que cumpre **valorizar e reconhecer profissionalmente, no âmbito do aperfeiçoamento da sua formação e treino de competências**, bem como no seu estatuto remuneratório em função da avaliação do seu desempenho e das respetivas unidades orgânicas.

Deve, por isso, o COP encontrar mecanismos que apoiem a formação contínua e valorizem as competências técnicas dos seus quadros, das quais a organização claramente beneficia, suportando projetos de investigação em mestrados ou doutoramentos dos seus colaboradores cujo objeto de estudo tenha natural interesse para as competências do COP, mas também **introduzindo os ajustes necessários no Regulamento do Mestrado Executivo em Gestão das Organizações Desportivas (MEMOS)** valorizando as candidaturas cujo objeto de estudo esteja claramente relacionado com problemáticas prementes no universo olímpico e na governação de Comités Olímpicos Nacionais.

Por outro lado o COP, para organizar a missão olímpica nacional e representar o COI em Portugal, em conformidade com os seus estatutos e os regulamentos internacionais a que está vinculado, deve configurar-se como uma estrutura valorizadora da autonomia associativa e federativa no desenvolvimento das suas modalidades sem que isso represente ser apenas um entreposto financeiro entre o Estado e as federações na gestão do processo olímpico, mas, ao invés, **aperfeiçoando a coordenação e supervisão, técnica e estratégica, de todo o projeto olímpico, através de um estreitamento da colaboração técnica com as federações**, e aperfeiçoamento do quadro de atribuições e responsabilidades no âmbito do regime contratual de bolsas e apoio à preparação, complementado pelas seguintes alterações estruturais:

- Reforçar o acompanhamento desportivo dos atletas integrados no PPO através do enquadramento de uma **Direção Desportiva**, responsável por conferir maior coordenação dos diversos interve-

nientes no processo de preparação desportiva que visa a participação olímpica;

- Valorizar o seguimento técnico/desportivo dos atletas integrados no PPO através da celebração de **acordos de cooperação** com Laboratórios e Instituições do Ensino Superior, ou outras entidades, que viabilizem o continuado acompanhamento aos atletas e a aferição das respetivas necessidades de treino, capacitação e desenvolvimento com vista ao mais alto rendimento desportivo;
- Reforçar o acompanhamento médico dos atletas integrados no PPO através de uma **Direção Clínica**, responsável por conferir maior coordenação dos diversos intervenientes no processo de acompanhamento médico dos atletas;
- Aperfeiçoar a **avaliação das necessidades e respostas formativas aos agentes integrados no PPO**, transitando esta área para as competências do Departamento de Alto Rendimento e Representação Desportiva, unidade orgânica responsável pela gestão do PPO;
- Acompanhar as medidas, princípios e recomendações para melhor governação das organizações desportivas e continuar a **adotar as ações necessárias a consolidar os Princípios Básicos e Universais de Boa Governação do Movimento Olímpico e Desportivo no funcionamento do COP** e dos seus membros, de acordo com as orientações da Agenda Olímpica 2020.

Noutra vertente, a modernização administrativa, a renovação do parque informático, a integração de processos e a gestão de bases de dados têm vindo a ser objeto de um processo de aperfeiçoamento, parcialmente suportado em apoios externos, tendo em vista melhorar o desempenho da organização e suprir debilidades e redundâncias neste domínio através de uma abordagem necessariamente ajustada aos meios técnicos e financeiros do COP e competências dos seus recursos humanos, melhorando assim os tempos de resposta e a capacidade de pesquisa e tratamento de informação.

Este é, necessariamente, um processo sempre incompleto e em permanente ajuste aos desenvolvimentos tecnológicos que incidem não só no seu funcionamento interno, bem como na relação das institui-

ções com os seus membros e aqueles que têm por missão servir.

Neste propósito representa uma ferramenta essencial para o COP **aproximar-se do seu público, com especial atenção dos atletas olímpicos, e aqui particularmente dos antigos atletas, cuja informação sobre a sua situação atual e dados de contacto deverá ser atualizada, em colaboração com a Comissão de Atletas Olímpicos (CAO) e a Associação de Atletas Olímpicos (AAOP).**

Trata-se de um projeto que deve merecer do COP especial enfoque, por forma a melhorar o registo de dados existente, num serviço prestado ao desporto português e à memória daqueles que o prestigiaram, envolvendo-os mais nas suas iniciativas, mas também possibilitando encontrar respostas para aqueles cujas condições de vida sejam objeto de particular acompanhamento e cuidado.

Também deve merecer particular atenção, nesta vertente de eficiência e racionalização de recursos, a **manutenção preventiva e corretiva do edificado da sede do COP**, preservando o património da obsolescência e dos efeitos do desgaste da utilização e dos agentes naturais, e bem assim a **sustentabilidade ambiental e energética do edifício**, e dos perfis de consumo de bens, estacionário e equipamentos pelos colaboradores do COP - com especial incidência na diminuição de impresões e consumo de papel – incorporando condutas ambientalmente responsáveis neste pilar do Olimpismo de crescente importância e impulso no seio da Agenda Olímpica 2020.

## **Eixo 2 - Financiamento**

A sustentabilidade financeira e a diversidade de mecanismos de apoio às organizações desportivas configuram fatores críticos determinantes na eficácia do desempenho do COP e das federações desportivas, pois permitem outra amplitude de gestão cujos condicionalismos do financiamento público duodecimal coartam, estimulando uma dinâmica de gestão mais proactiva na busca de patrocinadores e apoios externos, associada a processos de prestação de contas focados no compromisso com objetivos e indicadores, sem se confinarem apenas a formalismos de conformidade administrativa e financeira.

Nesta perspetiva, durante o ciclo Rio 2016 o COP firmou vários contratos e memorandos de entendimento que possibilitaram alargar a sua rede de parceiros e patrocinadores, necessitando, contudo, de cativar maior apoio privado, por forma a assegurar maior equilíbrio na distribuição de fontes de financiamento.

A escassez do financiamento privado, por via de patrocínio ou mecenato, representa uma das maiores vulnerabilidades diagnosticadas ao nosso modelo desportivo, que tende naturalmente a acentuar-se em contextos de maior austeridade económica como aquele que se atravessou ao longo do ciclo anterior.

Mediante tal cenário afigura-se determinante alcançar parcerias que, através dos projetos levados a cabo pelo COP, criem valor para a imagem e a marca dos patrocinadores, bem como para a concretização dos seus objetivos de responsabilidade social e corporativa por via de parcerias criativas que permitam alcançar outros benefícios para além do financiamento direto, como sejam a troca de serviços especializados, o apoio em espécie ou a consultoria técnica.

**Pretende-se que este tipo de benefícios assumidos com os parceiros do COP possam, sempre que possível e desejável, continuar a ser alargados às federações, treinadores e atletas** reforçando uma plataforma colaborativa entre toda a família olímpica e a sua rede de parceiros, por forma a criar escala nas contrapartidas e serviços disponibilizados.

**Desenhar compromissos duradouros assentes em relações de confiança tem sido o princípio basilar dos diversos pilares do Plano de Marketing do COP**, pois pretende-se que os nossos patrocinadores se

envolvam como parceiros ativos para alcançar os objetivos dos nossos projetos e forjar os nossos desígnios para o futuro, através de mecanismos de cooperação que se projetam para além dos compromissos formais, com a necessária flexibilidade para acolher oportunidades de interesse comum e benefícios mútuos.

A legitimidade para exigir uma alteração no paradigma dominante parte também da disponibilidade das organizações desportivas em acomodar os interesses dos parceiros, modernizando os seus processos de governação, indo ao encontro das perspetivas de potenciais parceiros e envolvendo-os nos seus processos de tomada de decisão, desenhando parcerias customizadas e ajustadas à evolução dos seus clientes e utilizadores.

Neste propósito, o Plano de Marketing do COP, composto pelos seus vários programas e escalonado em pacotes de contrapartidas, seguindo as boas práticas neste domínio, deve representar um referencial para os potenciais parceiros do COP nas seguintes vertentes:

- Programa de Patrocínio;
- Programa de Licenciamento;
- Programa de Hospitalidade;
- Programa de Responsabilidade Social;
- Programa Olímpico Solidário.

A gestão dos contratos e ativação dos compromissos assumidos será naturalmente acompanhada com maior exigência à medida que se alargam os parceiros, procurando estender os apoios previstos aos membros do COP, técnicos, antigos atletas olímpicos e atletas integrados no PPO, cimentando a relação de credibilidade e proximidade com os representantes nacionais dos patrocinadores do programa TOP do COI e empresas nacionais de referência, contribuindo assim para o aumento da confiança na organização que permita o **crescente envolvimento de mais empresas com os programas de marketing para o Ciclo Olímpico Tóquio 2020**.

Contudo, por forma a obter maior atratividade e sucesso na abordagem a potenciais parceiros é necessário alargar o conjunto de produtos a disponibilizar e equacionar as respetivas contrapartidas que possam ser apelativas para um parceiro se associar ao COP e ativar a sua imagem, pelo que **o Plano de Marketing do COP deverá sistematizar e**

**compilar em áreas temáticas a matriz de projetos e iniciativas programadas ao longo do ciclo**, cimentando deste modo uma relação duradoura que ainda está demasiado focada na proximidade com os Jogos.

No âmbito social a centralidade das medidas de apoio aos atletas continuará a ser determinante, nomeadamente nas **bolsas de estudo COP/Santa Casa** e na oferta de estágios e formação junto dos parceiros do programa de responsabilidade social, em estreita colaboração com a Comissão de Atletas Olímpicos e a Associação de Atletas Olímpicos.

O Plano de Marketing representa o pilar da estratégia global de promoção e comunicação do COP, cujas etapas iniciais foram entretanto **desenvolvidas através de um conjunto de medidas, onde se destaca a entrada em funcionamento do Canal COP, que importa consolidar nos seguintes domínios:**

- **Atualizar, organizar e desenvolver as componentes da estratégia da marca COP** nos seus diferentes segmentos e mecanismos de activação, comunicação e validação de utilização, bem como os procedimentos e orientações internas para o efeito, devidamente documentados em relação à sua gestão e proteção legal;
- Harmonizar o conjunto de produtos COP e **desenvolver uma linha de merchandising ajustada à sua política de marca e imagem corporativa**;
- Garantir a autossustentabilidade do canal COP racionalizando recursos e meios técnicos e maximizando a exposição do canal na plataforma multimédia onde está integrado;
- **Desenvolver conteúdos apelativos a novos investidores** através de uma oferta expositiva atenta ao seu público-alvo, incorporando os conteúdos das federações desportivas que assim o pretendam e reforçando a colaboração com o Olympic Channel, numa aposta na qualidade dos conteúdos produzidos para os magazines das estações televisivas parceiras do COP.
- **Alargar a presença do COP nas plataformas digitais** em que se insere – página oficial, redes sociais e Canal COP – harmonizando uma linha de comunicação ajustada aos diversos perfis de utilizadores, visando a extensão para o grande público do esforço de credibilização institucional que tem vindo a ser prosseguido, bem como aumentando a capacidade de interação com os diversos segmentos do seu público.

### **Eixo 3 - Elevar o valor desportivo do país**

Este eixo tem por foco qualificar a intervenção do COP na agenda das políticas para o desporto, tendo em vista intervir sobre aspectos relevantes na estrutura e orgânica do sistema desportivo para maximizar o valor gerado pelos seus agentes e organizações, particularmente nos fatores críticos relacionados com as competências e a missão do COP, numa perspetiva transversal do desporto ao longo de todo o ciclo de vida, assente numa estratégia de afirmação do valor desportivo do País.

**Uma intervenção que concerte interesses, agregue e mobilize uma agenda comum que nos posicione como uma frente coesa para melhorar o desempenho, reforçar a credibilidade e a missão de relevante interesse público com que o COP e as federações desportivas estão investidas,** suprindo as fragilidades e contradições que penalizam a competitividade desportiva nacional, desde as etapas iniciais em contexto escolar e associativo, ao percurso até ao alto rendimento e à transição no final da carreira desportiva.

A ação do COP tem procurado identificar os fatores de risco associados a uma carreira de alto rendimento e limitar as principais tendências de abandono desportivo precoce ou sub-rendimento, bem como suprir as lacunas de literacia e cultura desportivas, através de medidas diretas que visam suplantar tais debilidades e, por outro lado, sensibilizar os responsáveis políticos a centrarem estes problemas na sua agenda e abordarem-nos no quadro de uma estratégia global, com compromissos claros, responsabilidades partilhadas e metas delineadas em concertação com as organizações desportivas, suportada por mecanismos eficientes de prestação de contas em relação aos recursos afetos para o efeito.

De outra forma não será viável suprir debilidades estruturantes, pois persistir-se-á em medidas paliativas sem uma direção de rumo perante a reatividade das ocorrências, na sua maioria marcadas pela agenda mediática que tende a comandar a intervenção casuística em torno dos problemas de desenvolvimento desportivo do país.

Espera-se de uma organização de referência como o COP que no âmbito das suas competências lidere pelo exemplo e se destaque desta linha de intervenção, envidando todos os esforços para, nos domínios à margem da sua competência direta, contribuir para uma mudança de paradigma que se tem demonstrado profundamente constrangedora para que o desporto venha a ter uma importância estratégica e indi-

cadores similares à generalidade dos países europeus com um quadro de desenvolvimento socioeconómico igual ou inferior ao de Portugal.

Por outro lado, cumpre **trazer para a ordem do dia, debatendo em profundidade com diversos parceiros, um conjunto de temas que não têm merecido a devida análise crítica e enquadramento institucional** pelas organizações desportivas, responsáveis políticos, comunidade académica e científica e comunicação social.

Temas emergentes que fazem parte do mapa estratégico do Movimento Olímpico inscritos na Agenda Olímpica 2020, bem como da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, ou cuja relevância carece de sensibilização, diagnóstico, orientação estratégica e concertação intersectorial na condução das políticas de desenvolvimento desportivo, entre os quais, mas não limitado, aos seguintes:

- Igualdade de género, homofobia, violência e discriminação no desporto;
- Sustentabilidade e legado de eventos, instalações e políticas desportivas;
- Enquadramento profissional e gestão da pós-carreira desportiva de alto rendimento;
- Tráfico e exploração de menores associados ao desporto;
- Proteção dos direitos dos organizadores de competições desportivas;
- O papel do desporto e do Olimpismo na promoção da paz e da solidariedade, e o seu contributo no desenvolvimento de políticas de coesão social e sustentabilidade;
- Integridade e apostas desportivas;
- Proteção do risco e assistência em acidentes pessoais na atividade dos agentes desportivos;
- Formação, competências, qualificações e regulação das profissões do desporto e associadas ao desporto;
- Qualificação de infraestruturas desportivas, sua integração e rentabilidade no âmbito do PPO;
- Promoção da investigação científica e da transferência do conhecimento nas Ciências do Desporto;
- Programação de infraestruturas e políticas desportivas locais numa perspectiva de ordenamento do território e desenvolvimento urbano sustentável;

- A sustentabilidade financeira do desporto português e o seu contributo para o crescimento económico e o emprego.

Escalar estes e outros assuntos na opinião pública e na agenda de decisores públicos é uma missão que o COP deve abraçar para elevar o valor desportivo nacional, através da sua ação e representatividade institucional em diversos órgãos de consulta e reflexão a nível nacional e internacional, mas também no quadro das parcerias consolidadas com a rede de instituições de ensino superior que regularmente colaboram com o COP no seio do seu **Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Desportivo**, e bem assim na intervenção das suas comissões consultivas, às quais será dado um novo impulso através da definição de uma agenda no início do seu exercício.

**A valorização da carreira de um atleta de alto rendimento** é ainda hoje marcada por assinaláveis desconformidades entre o que a lei prevê e as fragilidades como as suas disposições se concretizam no sistema educativo e de ensino superior, as quais amiúde penalizam e comprometem a continuidade de uma carreira desportiva de talento, motivo bastante para que o COP não se alheie desta realidade.

O COP continuará a suportar os esforços das entidades comprometidas em corrigir este problema no terreno, com especial destaque para a Comissão de Atletas Olímpicos (CAO), aproximando as organizações desportivas das entidades governamentais com a tutela destes setores e **dando especial destaque e o devido reconhecimento às instituições de ensino que implementam boas práticas no âmbito das carreiras duals**.

Por último, consideramos cada vez mais pertinente **estabelecer uma agenda comum do movimento desportivo visando corrigir alguns notórios desequilíbrios do sistema fiscal face ao desporto nacional**.

Não nos temos cansado de sublinhar que o desporto vale mais do que aquilo que custa, sendo um bem público de baixo custo para o erário público, pois este recebe muito mais do que aquilo que lhe devolve, por via de algo que socialmente vale muito mais do que aquilo que economicamente custa.

Apesar de assim ser, a verdade é que encontramos no domínio fiscal inúmeros exemplos de inconsistências e vulnerabilidades causadoras de desequilíbrios relevantes que afetam todo o sistema desportivo. Impõe-se, pois, uma firme concertação estratégica para ultrapassar esta injusta situação, nomeadamente no que respeita aos seguintes propósitos:

- Incentivar a prática regular da atividade física e desportiva promovida pelo associativismo no desporto, através de equilibrados benefícios fiscais à função de dirigente associativo não profissional e à aquisição de serviços desportivos;
- Estimular a doação de recursos financeiros para a atividade desportiva, através do incentivo ao mecenato desportivo, favorecendo, entre o mais, os limites das deduções fiscais possíveis;
- Limitar a tributação em IRS sobre as compensações à atividade voluntária de agentes desportivos não profissionais, nomeadamente juízes e árbitros, concedidas pelas respetivas federações titulares do estatuto de utilidade pública desportiva no âmbito das respetivas competições desportivas oficiais;
- Adequar o enquadramento jurídico, fiscal e laboral, dos agentes desportivos com vista a proteger a natureza específica das suas atividades de desgaste rápido e a harmonizar os modos dependente e independente do exercício da atividade, num quadro regulador mais estável e seguro, semelhante ao alcançado noutras atividades e profissões equivalentes, assim compensando os fatores de risco propícios ao abandono precoce da atividade desportiva e assim evitando causas de litigância com as entidades patronais ou expedientes de duvidosa regularidade;
- Garantir que as bolsas dos treinadores de atletas integrados nos PPO tenham um tratamento fiscal em sede de IRS idêntico ao que é dado às bolsas dos atletas por si treinados, corrigindo uma flagrante injustiça e até uma perversão do sistema, dado que o valor da bolsa de treinadores, embora de expressão relativamente reduzida, pode influenciar negativamente a sua tributação por causa do sistema progressivo do imposto;
- Abranger na atribuição do incentivo fiscal previsto no artigo 78.º-F do Código do IRS – dedução na coleta de 15% do IVA faturado – as federações dotadas de utilidade pública desportiva, como atualmente se prevê para as pessoas coletivas de utilidade pública que desenvolvam atividades de natureza e interesse cultural;
- Assegurar a existência de orientações seguras e estáveis que permitam ultrapassar as incongruências interpretativas quanto à aplicação do regime tributário das entidades de utilidade

**pública sem fins lucrativos às instituições desportivas, visando, designadamente, permitir privilegiar a alocação que é feita dos recursos por estas obtidos, independentemente da natureza destes, e tributar de modo mais favorável em IRC e IVA as atividades empresariais relacionadas com as atividades e finalidades principais das instituições desportivas.**

O dirigente associativo representa uma peça vital na arquitetura das organizações desportivas, desde o clube de base à federação desportiva nacional, cujo estatuto legal está longe de acompanhar a complexidade e as competências necessárias ao exercício destas funções.

O problema não se esgota apenas na carência de políticas fiscais que reconheçam e valorizem a dimensão económica do seu trabalho voluntário, contribuindo desta forma para suprir indicadores nacionais deveras preocupantes sobre o número de dirigentes desportivos benévolos no quadro europeu.

**O estatuto dos dirigentes desportivos em regime de voluntariado, estabelecido no Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de outubro, encontra-se desfasado do panorama hoje emergente na governação das organizações desportivas onde a dedicação exclusiva, o domínio de um leque alargado de competências de gestão na condução estratégica de estruturas cada vez mais profissionalizadas são fatores distintivos de desempenho organizacional e desportivo, não compagináveis com as soluções oferecidas pelo quadro normativo vigente.**

É, por isso, crucial, alcançar soluções que confirmam o justo retorno pela dedicação ao dirigismo, tantas vezes em prejuízo das carreiras profissionais de quem se dedica a esta atividade, fundamentalmente no tecido associativo de base, mas também reconheçam e evitem expedientes para contornar um cenário que se afigura tão inevitável quanto incongruente ao nível do seu vértice estratégico: A governação de federações desportivas nacionais com estruturas organizativas profissionais por dirigentes com dedicação permanente em regime de voluntariado.

Por outro lado, afigura-se determinante aprofundar um regime de formação contínua em gestão executiva das organizações desportivas que confira aos seus dirigentes as competências necessárias para promover o desenvolvimento organizacional, a modernização e a boa governação das federações num cenário global cada vez mais competitivo, exigente e complexo nas atribuições e missões de interesse público que lhe são conferidas.

## Eixo 4 - Participação desportiva

Na missão de um Comité Olímpico Nacional os atletas merecem um lugar central, juntamente com o serviço aos seus membros e a promoção dos Valores Olímpicos.

Tratam-se, pois, de elementos nucleares nas funções do COP, cuja amplitude de interdependências requer uma perspetiva transversal e harmoniosa, porquanto a participação desportiva engloba a organização da diversidade de missões nacionais a eventos multidesportivos a cargo do COP, cujo universo abarca desde jovens atletas a atletas de alto rendimento integrados no PPO, mas também o incremento dos valores olímpicos e a educação para o desporto nos primeiros ciclos do sistema de ensino, contribuindo para qualificar a literacia desportiva e estimular hábitos de participação desportiva regular através do Programa de Educação Olímpica.

A proximidade às federações desportivas, numa lógica de trabalho colaborativo que se projeta para além do escrutínio administrativo e financeiro, afigura-se crucial para diagnosticar fatores críticos na relação com o COP com vista à otimização de soluções partilhadas no propósito de gerar maior eficiência nos recursos administrados e suprir condicionalismos na gestão do PPO e outros projetos comuns, envolvimento nas dinâmicas de tomada de decisão e reporte técnico-desportivo nos processos de prestação de contas.

Neste sentido, conforme expresso no eixo relativo à orgânica, prevê-se a criação da figura de um **Diretor Desportivo** na estrutura do COP - coadjuvado por especialistas para as diferentes modalidades olímpicas atendendo às suas especificidades - competindo-lhe acompanhar, em articulação com as federações desportivas, a preparação dos atletas integrados no PPO e a sua participação desportiva de acordo com o calendário competitivo e os objetivos desportivos consensualizados com o COP.

A participação portuguesa em missões olímpicas representa um momento cimeiro na carreira de um atleta, ao qual está inerente uma **indeclinável responsabilidade de representação do país nas suas melhores capacidades físicas e técnicas**, tendo presente os recursos públicos investidos na sua exigente preparação.

Porém, nem sempre este referencial é tido em plena consideração e ocorrem diversos condicionalismos que comprometem a sua concre-

tização, conforme resulta da análise e debate com elementos técnicos e dirigentes das federações no rescaldo do Rio 2016, cujas principais perspetivas foram citadas na introdução deste documento.

Tais condicionalismos carecem de um diagnóstico aprofundando, com medidas corretivas implementadas em tempo útil, em permanente articulação técnico-desportiva do COP com as federações, atletas e técnicos no quadro da gestão do PPO.

Por isso, o PPO, enquanto instrumento condutor deste processo deve ser concebido como um documento evolutivo, procurando introduzir fatores de ajustamento e otimização emergentes da análise dos ciclos anteriores nos momentos de redefinição do contrato programa de desenvolvimento desportivo que formaliza o quadro de atribuições e competências do Estado, do COP, das federações e de outros parceiros relevantes no apoio e monitorização do processo de preparação desportiva, num compromisso claro e responsável com o nível de exigência e responsabilidade inerente à preparação olímpica.

Com efeito, considera-se oportuno, em sede de negociação do PPO, introduzir os seguintes elementos:

- Otimizar o **rácio entre atletas apoiados e atletas qualificados** para os Jogos;
- Aumentar o **escrutínio técnico e clínico** no processo de preparação para os Jogos, minorando os fatores de risco da participação desportiva ficarem aquém das marcas de integração/qualificação;
- Aperfeiçoar a **harmonização entre os programas** de Alto Rendimento e Seleções Nacionais e o Projeto Esperanças Olímpicas, como cadeia de valor para alimentar o Projeto Olímpico, bem como suprir disfuncionalidades que comprometem a transição de atletas entre projetos, particularmente quando alcançam marcas próximas dos critérios de integração.

Tratando-se o PPO de um referencial orientador, os critérios de integração a contratar com as federações obedecem naturalmente às suas diretrizes, porém importa considerar outros elementos no contrato estabelecido para o apoio à preparação com as federações e nas bolsas aos atletas e treinadores, em particular:

- **Suspensão de financiamento** em casos transitados em julgado

por infração ao ordenamento jurídico relativo a dopagem, integridade, manipulação de competições e violência em conformidade com a legislação, recomendações e boas práticas vigentes;

- **Aperfeiçoamento da matriz de direitos e deveres** contratuais dos atletas e treinadores, tendo particular atenção às disposições da Carta Olímpica no que respeita a publicidade, marketing, participação nas missões, gestão de redes sociais e direitos de imagem, bem como as consequências de incumprimento das suas disposições;

Uma vez alcançado um resultado de integração, a ativação do processo de financiamento deve ter como requisitos prévios:

- Informar o atleta, treinador e dirigente sobre as **condições, direitos e deveres associados à integração no PPO**, bem como dos projetos complementares do COP destinados a valorizar a sua carreira;
- Apresentar o **programa anual individual de preparação desportiva**, acompanhado de exposição de motivos em relação aos objetivos e resultados desportivos expectáveis em função da marca de integração e da progressão expectável do atleta, o qual fará parte integrante do contrato assinado entre as partes;
- O COP acompanhará tecnicamente o programa aprovado e, no final de cada época desportiva, **avaliará em reunião conjunta os resultados alcançados e aqueles que se projetam para a época seguinte**.

O **controlo e avaliação técnico-desportiva do treino e da aptidão desportiva do atleta** passará a constituir, no âmbito dos PPO, um elemento nuclear da ação do COP. Assim:

- O COP acompanhará técnico-cientificamente o processo de preparação desportiva através de indicadores multidisciplinares de preparação e desenvolvimento desportivo definidos em articulação com Laboratórios e IES e as respetivos federações, para o apoio ao processo de treino;
- Os processos de controlo e avaliação do treino e do desempenho desportivo dos atletas, elaborados pelo diretor desportivo em articulação com a equipa técnica de cada atleta, serão centrais para a avaliação, pelo COP, da adequação do processo de treino com vista à maximização do rendimento desportivo durante os Jogos Olímpicos.

As pessoas estão longe de se esgotarem apenas em métricas e a gestão do desempenho e preparação de um atleta em indicadores e objetivos, razão pela qual se afigura determinante não incorrer numa visão meramente mecanicista que reduza a programação desportiva a números e à quantificação de resultados sem atender a outros fatores críticos condicionantes, mormente os que se colocam a montante da prestação desportiva no plano técnico, familiar, escolar e clínico.

Com efeito, o acompanhamento e apoio médico aos atletas integrados no PPO carece de maior agilidade na articulação com a área técnica e acompanhamento da sua situação clínica com a respetiva federação e clube, consolidando uma metodologia de trabalho envolvendo os respetivos responsáveis clínicos, com as seguintes etapas:

- Criação da figura da Direção Clínica, responsável por toda a área de **acompanhamento médico dos atletas** integrados no âmbito dos projetos do PPO;
- Diagnóstico da **situação presente no apoio médico por modalidade, atleta, equipa e clube**;
- Identificar as capacidades instaladas, lacunas e insuficiências, otimizando soluções no seio dos clubes/federações, através dos serviços de medicina desportiva ou da rede de serviços de medicina privada contratualizados com o COP;
- Desenvolvimento de uma **plataforma informática com a ficha de saúde atualizada dos atletas**, de acesso reservado aos responsáveis clínicos identificados nas etapas anteriores, escalonado por clube e modalidade, respeitando o quadro legal e deontológico vigente;
- Estabelecer e regular uma **plataforma de recursos e serviços médicos partilhados** considerando a acessibilidade a exames, serviços e consultas disponibilizadas, bem como os compromissos em relação a tempos de espera, confidencialidade na circulação da informação clínica e identificação dos mecanismos de acesso prioritário a atletas.

A participação desportiva nacional em **missões a eventos multidesportivos de inverno** organizados sob a égide do COI deve orientar-se por critérios de exigência e melhoria contínua, seguindo os princípios

orientadores do PPO num horizonte de preparação alargado a vários ciclos, considerando naturalmente fatores de escala, especificidade e organização dos desportos de inverno em Portugal.

A natureza específica das modalidades, integradas nos desportos de inverno, justificam que uma parte significativa deste processo seja delegado na federação respetiva sem prejuízo do acompanhamento por parte do COP.

Nesta perspetiva será claramente benéfico **harmonizar o enquadramento desta preparação num contrato programa único** com critérios de preparação e integração, ao invés de apoios avulsos para cada competição olímpica em que participem atletas nacionais.

No âmbito da **educação para os valores olímpicos** o Programa de Educação Olímpica (PEO) estruturou-se como o referencial neste âmbito, centrado nos seguintes compromissos assumidos no programa de ação do anterior mandato:

- Recolher para o seio da mensagem olímpica o tópico da educação desportiva das crianças e dos jovens como elemento central do Olimpismo;
- Contribuir para a promoção da prática desportiva, através de um quadro de ação vocacionado para a divulgação dos valores olímpicos como estratégia para um maior envolvimento e identidade social com o desporto, reforço da cultura desportiva e mobilização cívica para esta área;
- Tornar perceptível aos cidadãos o apoio ao desporto não como um custo, mas como um investimento com um retorno importante junto da comunidade, valorizando o papel das federações desportivas.

Alargar e consolidar as iniciativas e os projetos implementados na rede de municípios e escolas aderentes representa a principal prioridade do programa, nomeadamente:

- **Incremento dos contactos e ulteriores parcerias** com autarquias, estabelecimentos de ensino, clubes e demais instituições envolvidas no desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular em Expressões Artísticas e Físico-Motoras, estabelecendo um quadro de compromissos com um programa anual de atividades, formação de docentes, capacitação de monitores e voluntários;

- **Produção de mais conteúdos** pedagógicos e didáticos garantindo a sua divulgação na plataforma do programa e concluindo o processo de validação iniciado junto da Direção Geral da Educação;
- **Maior envolvimento de patrocinadores e parceiros institucionais**, em particular as representações nacionais de patrocinadores do programa TOP, conferindo recursos para aumentar a visibilidade, notoriedade, impacto e alcance das ações;
- Criar **conteúdos interativos** relacionados com a história, a participação desportiva e a relação do Olimpismo com a paz, a solidariedade, a educação, o respeito e a sustentabilidade ambiental, entre outros, através do desenvolvimento de uma aplicação multimédia com jogos educativos didáticos;
- Promover o **intercâmbio de experiências com outros CONs** e participar nas iniciativas de capacitação promovidas pelo COI neste âmbito, integrando o COP na rede de parceiros do seu Programa de Educação para os Valores Olímpicos;
- Maior **envolvimento de antigos e atuais atletas olímpicos** como embaixadores e participantes ativos da iniciativas do programa, em particular um concurso destinado a promover as iniciativas de educação olímpica mais criativas e mobilizadoras realizadas nos estabelecimentos de ensino, conferindo destaque a estas iniciativas nas **celebrações do Dia Olímpico** que constitui o evento bandeira e oportunidade privilegiada de congregar os agentes envolvidos no PEO.

**A concertação com as entidades integradas - a Comissão de Atletas Olímpicos e a Academia Olímpica de Portugal** – merece, nesta linha específica de desenvolvimento, estreita interligação evitando sobreposição e redundância de iniciativas que dispersem recursos de forma inefficiente, fomentando sinergias e uma dinâmica de trabalho orientada por um programa de ação comum.

Nesta medida, o COP, após as eleições para aquelas entidades, deverá encetar diligências com as respetivas direções para consolidar o programa de ação mencionado anteriormente, tendo por referência as suas atribuições e competências; os compromissos estabelecidos nas orientações programáticas de cada entidade; as ações aí previstas; e os recursos e apoios necessários à sua sustentabilidade e desenvolvimento.

## Eixo 5 - Diplomacia desportiva

A abertura do COP à sociedade está longe de se esgotar no estabelecimento de laços com entidades tradicionalmente fora do universo desportivo ou na mobilização da sociedade civil e de instituições de referência nacional para as causas do Olimpismo. Assenta também, e cada vez com maior premência, na expansão das suas relações internacionais perante o nível de desenvolvimento que o fenómeno desportivo tem atingido nas suas diversas vertentes.

Num quadro de globalização do fenómeno desportivo e crescente complexidade dos seus processos de organização e mecanismos de regulação, associado a um vasto leque de competências e atribuições que exigem princípios de organização e gestão de excelência, atendendo ao volume de recursos envolvidos e à salvaguarda de princípios que incumbe às entidades que servem o Movimento Olímpico preservar e dar testemunho no exercício da sua liderança, o fomento de relações internacionais torna-se crucial para cimentar uma aliança comum em torno destes desafios em concertação com organizações comprometidas neste propósito, seguindo boas práticas, debatendo e delineando estratégias de intervenção no seu território e esfera de competências.

Esta perspetiva de ação concertada, que ancora o roteiro estabelecido na **Agenda Olímpica 2020**, tem sido determinante para reforçar o estatuto do COP no seio do COI e dos Comités Olímpicos Europeus e em iniciativas no âmbito da integridade, da boa governação e do apoio a refugiados, visando sensibilizar e implementar medidas a nível nacional nestas áreas, pelo que no horizonte do próximo mandato pretende-se:

- Dar seguimento à fase de implementação dos planos de ação customizados do **projeto SIGGS**<sup>1</sup> (Support Implementation of Good Governance in Sport) onde o COP teve lugar de destaque no comité estratégico deste projeto financiado pelo COI e pelo programa ERASMUS+ envolvendo oito CONs europeus, contribuindo em articulação com o escritório na UE dos Comités Olímpicos Europeus para alargar a rede de CONs, providenciar apoio técnico especializado e recolher novas fontes de financiamento;
- Continuar representado no grupo de peritos do **Fórum Internacional para a Integridade no Desporto** no seio do COI, estimulando a adoção no âmbito nacional das suas orientações em

---

<sup>1</sup> [www.siggs.eu](http://www.siggs.eu)

matéria de prevenção da corrupção e manipulação de competições, no quadro das medidas assumidas com várias organizações desportivas nacionais que subescreveram o **Código de Conduta sobre a Integridade nas Apostas Desportivas**<sup>2</sup>;

- Manter a copresidência do Grupo Diretor para a Integridade nas Apostas Desportivas da **SIGA**<sup>3</sup> (Sport Integrity Global Alliance), do qual é membro fundador, contribuindo ativamente para monitorizar e prestar apoio técnico na implementação dos princípios orientadores aprovados pela Assembleia Geral deste organismo para entidades desportivas, autoridades governamentais, operadores e reguladores de apostas desportivas, continuando a participar em outros grupos de trabalho desta coligação global trans-sectorial nos domínios da boa governação, integridade financeira e tráfico e exploração de menores associado ao desporto.
- Incorporar nos processos de modernização administrativa do COP as ferramentas desenvolvidas através da plataforma colaborativa de gestão de CONs, no seio do **projeto de gestão de tecnologias da informação** e comunicação conduzido pelo Comité Olímpico Espanhol com mais 23 CONs.<sup>4</sup>

A previsão de uma competência da UE para o desporto, ainda que complementar e de suporte à competência primária que nesta área reside nos Estados nacionais, tem permitido, através de diversos estudos levados a cabo pela Comissão, visando estruturar uma política desportiva europeia fundada em factos e dados precisos, colmatar lacunas importantes sobre o conhecimento de vários indicadores do modelo de desenvolvimento desportivo do país e do seu posicionamento no quadro europeu.

Não surpreende que dois desses estudos - sobre o financiamento ao desporto de base e sobre o contributo do desporto para o crescimento económico e o emprego na UE - destaqueem claras tendências de fragilidade na sustentabilidade do modelo desportivo nacional.

Por um lado, Portugal encontra-se no grupo de países em que o financiamento privado ao desporto (através do tecido empresarial e do consumo das famílias) apresenta valores *per capita* mais baixos, concentrando-se predominantemente no financiamento público proveniente das autarquias locais e do Estado (Orçamento do Estado e Jogos Sociais).

---

2 [www.goo.gl/01Juzu](http://www.goo.gl/01Juzu)

3 [www.siga-sport.com/](http://www.siga-sport.com/)

4 [www.goo.gl/2kwZEP](http://www.goo.gl/2kwZEP)

Por outro, Portugal encontra-se claramente abaixo da média europeia no que respeita ao valor acrescentado bruto relacionado com o desporto, bem como ao emprego relacionado com o desporto. Ou seja, o país não consegue potenciar o importante contributo do desporto para a criação de rendimento, ainda que, em diversos segmentos, nomeadamente o turismo, disponha de enormes vantagens comparativas para rentabilizar esse potencial.

Num contexto marcado por um longo trajeto de austeridade, onde a iniciativa privada se retraiu, predominantemente em sectores onde a sua penetração não é tradicionalmente relevante, não é expectável - pelo contrário - um assinalável crescimento dos apoios públicos.

Sendo a **responsabilidade social e corporativa** um importante elemento de vínculo com a comunidade, cada vez mais valorizado socialmente, importa criar condições para que encontre no desporto um terreno privilegiado à concretização de projetos, particularmente em territórios com necessidades educativas e sociais específicas.

Tornar o **mecenato desportivo** um instrumento atrativo e de fácil utilização, com um enquadramento fiscal mobilizador da disponibilidade do tecido empresarial para investir no desporto, conforme se propõe no eixo 3 do presente documento, nomeadamente em programas desportivos levados a cabo por federações com claros objetivos sociais, podendo envolver os municípios, através do aumento do montante de plafonamento, permitiria abrir uma janela de oportunidade, acompanhando boas práticas internacionais, e assim reforçar o compromisso de responsabilidade social das empresas com o desporto, mas também diversificar fontes de financiamento e reduzir a dependência de apoios públicos.

Concretizar este propósito exige a capacidade de **concertação dos principais intervenientes do sistema desportivo na coesão de uma agenda comum, que não se confine apenas aos problemas da sustentabilidade do modelo de financiamento desportivo nacional**, mas seja capaz de evidenciar no plano das políticas públicas a necessidade de um justo retorno sobre o valor social, económico e educativo proporcionado pelo desporto, envolvendo um compromisso do poder político e da esfera empresarial.

Um desporto equacionado na ótica de bem público, transversal a diversas políticas sectoriais que, como tal, carece de uma visão abrangente para além de ajustamentos pontuais e paliativos ao sabor das circunstâncias.

## **Eixo 6 - Investigação, estudos e desenvolvimento**

O posicionamento do COP no âmbito da formação, investigação, estudos e desenvolvimento tem procurado enfatizar a necessidade de criar uma base sólida de informação e investigação científica como elemento vital para o diagnóstico, elaboração e monitorização de políticas e tomadas de decisão estratégica, municiando o sistema desportivo, em particular os sectores com maior enfoque de ação do COP, com informação rigorosa, devidamente escrutinada e validada.

Neste sentido, **a promoção direta de ações formativas com atribuição de créditos no quadro regulamentar vigente, substituindo-se aos operadores do mercado ou outras entidades com esse perfil, não se enquadra no espectro de competências do COP**, nem tampouco sobrepor-se à missão da Academia no domínio da investigação e estudos científicos.

Porém, tal não significa, perante um contexto onde se verificam lacunas de formação de várias classes de agentes desportivos, disfuncionalidades na ligação com o mercado de trabalho e carências de investigação científica que o papel do COP se restrinja a identificar vulnerabilidades e a propor medidas corretivas.

Pelo contrário, entende-se o papel do COP neste âmbito como parte integrante do processo, contribuindo ativamente para suprir lacunas, desalojando-se da posição confortável de apenas apontar críticas a um modelo de formação de agentes desportivos e ao posicionamento das Ciências do Desporto, da sua investigação e ensino, no seio da academia, conforme teve oportunidade de veicular em diversos documentos e tomadas de posição públicas.

O COP não deixará de continuar a sublinhar a prioridade em aperfeiçoar o **quadro de competências e a formação de agentes desportivos**, particularmente no que concerne aos mecanismos de desenvolvimento e validação de competências no atual modelo de formação de treinadores, e às reformas que se impõem levar a cabo em concertação com as federações desportivas.

Não deixará também de exercer a sua influência para **ultrapassar o contexto de enorme vulnerabilidade das Ciências do Desporto** no seio do sistema científico nacional e contribuir para a qualidade do seu ensino no sistema universitário e politécnico, capacitando futuros

profissionais que acrescentem mais-valia ao mercado de trabalho desportivo, contribuindo para dignificar o seu estatuto profissional.

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Desportivo foi criado com o objetivo de agregar uma rede de parceiros envolvendo, numa lógica de criação de escala, as organizações desportivas, a comunidade científica, as universidades e demais instituições de ensino superior tendo em vista partilhar recursos num portal criado para o efeito, mas fundamentalmente para agilizar respostas céleres e eficientes em áreas especializadas de formação técnico-desportiva e investigação científica, alavancando uma dinâmica de parceria colaborativa que facilite a consolidação de conhecimento ao serviço das necessidades das federações e dos agentes desportivos, pelo que neste propósito importa no próximo ciclo:

- **Municiar o volume de informação e documentação técnica e científica** disponível e catalogada no portal do Centro de Pesquisa, intensificando a ligação permanente com as instituições parceiras tornando este instrumento um referencial de informação e recursos para estudantes, investigadores, técnicos e demais profissionais relacionados com o desporto;
- Reforçar a **cooperação com centros de investigação e unidades de avaliação e controlo do treino** no seio de instituições de ensino superior, por forma a identificar boas práticas e otimizar medidas de gestão integrada do processo de treino com base no reporte de controlo e avaliação dos atletas em coordenação multidisciplinar;
- Promover **ações formativas e sessões de trabalho em áreas especializadas** identificadas nos pontos anteriores, reunindo especialistas de mérito;
- Organizar, no último ano do ciclo, uma **Conferência Internacional Olímpica**, tendo como principal objetivo analisar o trabalho desenvolvido nos pontos anteriores, discutindo resultados e perspetivas de evolução dos fatores críticos de sucesso na regulação, organização, formação, qualificação, capacitação e competências especializadas para a criação de valor na preparação olímpica e treino de atletas de elite;

Numa outra dimensão relacionada com o desenvolvimento, a **gestão de projetos** configura um elemento importante para reconfigurar a

cultura organizacional do COP, melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus membros e àqueles que se interessam pelas temáticas olímpicas, através de uma liderança apta a balancear a modernização dos processos administrativos, essenciais para a estabilidade e confiança no funcionamento regular da instituição, com o **enraizamento de uma cultura de projeto** que exige a capacidade de desenhar programas, formar equipas, comprometer parceiros, estabelecer metas e desenvolver ações num horizonte temporal e com um pacote de recursos definido.

Trata-se de um desafio interminável, pois a margem de progressão na interdependência destes pilares é constante, porém, essencial para continuar a abrir o COP ao exterior, liderando pelo exemplo no cumprimento de princípios de transparência, participação, prestação de contas e integridade, progressivamente incorporados na reforma orgânica e estatutária levada a cabo, mas também na **escolha criteriosa dos projetos a desenvolver** tendo em atenção a limitação de meios da instituição face à profusão de solicitações.

Projetos que simultaneamente acrescentem valor à missão do COP junto daqueles que serve e contribuam para o desenvolvimento da organização, na capacidade de evitar a redundância burocrática refém das obrigações administrativas amiúde distante dos reais problemas e necessidades que importa prevenir e atacar. Mas também na capacidade de continuar a construir uma imagem de confiança, credibilidade e valor do desporto olímpico em Portugal e no exterior.

Servir o COP implica o vínculo intransigente com esta abordagem critica na condução dos seus destinos. Entre o que é importante e prioritário. Entre consolidar o que foi feito e assumir novos desafios.

**Durante o ciclo anterior foram programados, financiados e desenvolvidos diversos projetos** tendo em linha de conta lacunas importantes a colmatar, como o tratamento, digitalização e divulgação do arquivo histórico; a educação para os valores olímpicos; a modernização informática ou a boa governação e a integridade, firmando compromissos alargados a vários parceiros internacionais e diversidade de fontes de financiamento alcançadas pela progressiva afirmação externa do COP no plano internacional.

As **opções futuras** terão necessariamente de ter em consideração, em

primeira instância, as orientações programáticas vertidas neste documento. Depois, os projetos que terminaram, aqueles em que existem compromissos de continuidade e as novas áreas a abordar. Por fim, a ativação da rede de contactos e parceiros no âmbito da diplomacia desportiva, bem como dos mecanismos de financiamento disponíveis para o efeito.

O financiamento não deve, pois, ser encarado como um fim em si mesmo, mas como um meio indispensável para concretizar programas e linhas de intervenção, de onde se destacam as seguintes:

- Início da fase de **implementação das medidas previstas no Programa de Ação para a Boa Governação e Integridade no Desporto**, após as recentes eleições na generalidade das federações desportivas<sup>5</sup>;
- Exploração das **linhas de financiamento no novo programa quadrienal da Solidariedade Olímpica** para apresentação de um programa de integridade e boa governação nos Comités da CPLP envolvendo a UNESCO, ICSS e o SEF, entre outras entidades, e equacionar a viabilidade em levar a cabo etapas posteriores no registo documental do **arquivo histórico**, tratando documentos de ciclos olímpicos mais recentes e enriquecendo-o com a biblioteca do COP e registos de gravação oral ou multimédia;
- **Informação e apoio às federações desportivas nacionais na submissão de candidaturas a financiamento da Solidariedade Olímpica**;
- Recuperação e manutenção do edificado e racionalização de consumos na sede do COP, respondendo ao desafio da sustentabilidade ambiental do Movimento Olímpico pela gestão energética e de consumos nos espaços que lhe estão afetos;
- **Casa da Cultura do Olimpismo**<sup>6</sup>
- Alargamento da base de parceiros e continuidade do projeto “**Viver o Desporto, Abraçar o Futuro**”<sup>7</sup>

---

5 [www.goo.gl/WU3KTx](http://www.goo.gl/WU3KTx)

6 [www.goo.gl/ptyGtK](http://www.goo.gl/ptyGtK)

7 [www.goo.gl/cljNCA](http://www.goo.gl/cljNCA)

A ambição em dar continuidade aos programas implementados posicionando o COP como parceiro em projetos de vanguarda, tirando mais-valias das iniciativas no plano diplomático, requer na estrutura orgânica do COP uma **equipa dedicada à exploração de mecanismos complementares de financiamento**, dando o seguimento operacional a essas iniciativas.

Esta unidade deverá funcionar em estreita articulação com o Departamento Comercial e Marketing, responsável pela ativação de patrocínios e parcerias, e com os técnicos responsáveis de cada projeto, acompanhando de forma proactiva os processos de submissão de candidaturas, seja no âmbito do programa ERASMUS+ Desporto, ou outros programas comunitários e nacionais, seja em programas da esfera das Nações Unidas, do Conselho da Europa ou de outros organismos inter-governamentais.

## CONCLUSÃO

Após um percurso de quatro anos foi adquirido um capital de experiência acumulada que hoje permite olhar para a governação do COP assente em pilares de estabilidade e confiança.

Estabilidade, desde logo, nos resultados financeiros positivos e no desempenho da instituição, que possibilitou alargar o espectro de intervenção do COP a domínios cruciais para a valorização social do desporto, entendido como desígnio determinante para colmatar debilidades sistémicas penalizadoras para o desenvolvimento do desporto no panorama político, social e económico português e, bem assim, para a sua competitividade no contexto internacional.

Confiança no relacionamento institucional assente numa perspetiva de parceria colaborativa com os seus membros e aberta à cooperação com parceiros e entidades tradicionalmente afastadas do universo desportivo, que nos levam a acreditar que a missão de serviço público na condução dos destinos do COP se encontra enraizada na **perceção do desporto com um bem público de excelência**.

Uma perceção cujas linhas de força foram enfatizadas ao longo de quatro anos e que carecem, na nossa perspetiva, de serem consolidadas no próximo ciclo, num horizonte de mudança, onde se traduzam na prática as aspirações de palavras recentes que ora se reproduzem:

*Refiro-me a um bem público, de baixo custo para o erário público, pois*

*este recebe muito mais do que aquilo que lhe devolve. Um bem que socialmente vale muito mais do que aquilo que economicamente custa.*

*Um bem público prestado por numerosos agentes desportivos benévolos, cujo inestimável valor económico do seu voluntariado permanece negligenciado.*

*Afinal, um bem cujos benefícios se projetam muito para além de quem o pratica - e por isso se trata de um bem público – alimentando uma máquina fiscal que tributa mais o praticante do que o espectador.*

*Pouco interessada em levar a cabo medidas que estimulem o voluntariado ou a compatibilização da carreira desportiva com a carreira profissional. Que tornem o desporto mais atrativo ao investimento ou ao mecenato privado, por força de benefícios fiscais, alinhado, aliás, com a generalidade dos países europeus.*

*Que se oriente da ótica da despesa para a ótica de investimento. De um bem de consumo de baixo custo para um ativo estratégico de enorme potencial.*

*Reunimos em diversas dimensões de análise condições únicas para valorizar esse ativo estratégico. É bom não esquecer que potências desportivas encontram em Portugal um terreno fértil para valorizar os seus ativos, em particular no processo de treino dos seus atletas e equipas de elite, mas também importando a competência técnica de treinadores, investigadores e especialistas nacionais, ou a qualidade dos nossos atletas.*

*Mas somos também herdeiros de conceções paroquiais sobre a organização e o progresso social do país que nos atomizam em torno de interesses próprios, e de um anquilosante instinto auto-protetor, imortalizadas nas páginas de Camilo, Eça ou Régio.*

*Conceções que nos remetem a cerrar fileiras para preservar o conforto de um reduto familiar, tolhendo a ousadia em assumir os desafios prementes para posicionar o nosso ativo à altura da sua relevância estratégica enquanto veículo primordial para um novo projeto de sociedade fundado no respeito, na dignidade e na solidariedade entre os homens.*

*Não basta para isso uma profissão de fé sobre a Carta Olímpica ou o Declaração Universal dos Direitos do Homem. Infelizmente exemplos recentes, cruzando o mundo olímpico e as mais diversas modalidades, estão aí para o confirmar.*

*Conquistamos a nossa credibilidade a pulso, mas perdemos a reputação moral num ápice, quando não estamos à altura de valorizar o bem que professamos e nos entregamos a dissensões estéreis na praça pública.*

*Perdemos o respeito por nós próprios, e por aqueles que servimos, transformando causas e missões de serviço público em projetos de poder e ambições pessoais.*

*O compromisso, a cooperação e a parceria colaborativa, fundada no debate aberto e democrático de ideias, e no respeito pela diferença, são fatores determinantes para superar barreiras, federar interesses e criar pontes para o futuro, valorizando a unidade na diversidade na construção daquilo que aspiramos.*

*Temos o dever de resistência perante uma visão empobrecida do papel do desporto na sociedade.*

*Temos um dever de resistência e de consciência. Não como negação, mas como construção.*

*Temos de nos interrogar se muitas vezes estamos a olhar para onde é preciso ou apenas para onde nos conduzem a olhar.*

*Temos a obrigação de usar a palavra dirigindo-nos aos nossos concidadãos. Falar é o primeiro sinal de respeito para com eles. O que não tem palavras não existe. A palavra é o nosso bem mais precioso. A palavra é, como alguém disse, o nosso agasalho da alma.*

*Contribuir para mudar na prática, e não no papel, estas contradições, colocando o desporto no centro da vida cívica e das políticas públicas e associativas, marcou, como a tantos outros colegas aqui presentes, as minhas aspirações desde os tempos universitários.*

*Contribuindo para a promoção da prática desportiva num quadro de ação orientado para a divulgação dos valores que inspirem um maior envolvimento e identidade social com o desporto, um reforço da cultura desportiva e da mobilização cívica para esta área.*

*Contribuindo para ampliar o peso da agenda política do desporto em articulação com outras políticas conexas nos planos da economia, fiscalidade, formação profissional, educação, turismo, ambiente, etc.*

*Ajudando a promover uma imagem atrativa do valor, necessidade e dos*

*benefícios que o desporto representa para o país e para os cidadãos.*

*Mobilizando esforços e vontades que permitam enfrentar com sucesso os desafios que o futuro do desporto nacional a todos nos coloca.*

Os desafios que assumimos neste documento são um compromisso de trabalho para continuar a concretizar a ambição de um futuro que nos une na valorização social do desporto.

Sabemos que o desenvolvimento de uma organização é um processo contínuo e interminável que exige uma atitude e uma cultura de permanente exigência, disponibilidade e sentido de missão.

Um percurso que inevitavelmente tem de ser forjado na confiança e respeito institucional, mas fundamentalmente na valorização da dimensão humana que está por detrás daqueles que representam e servem as instituições.

A dimensão humana - marca indelével do património do Olimpismo – que tem possibilitado superar desafios e suprir os condicionalismos e a escassez de meios que tantas vezes se afiguraram como bloqueios inultrapassáveis para nos conformarmos com a desistência.

As ações e projetos que aqui se apresentam junto dos nossos membros – vários deles culminando compromissos e parcerias internacionais num horizonte plurianual com diversos parceiros e cadernos de encargos rigorosos – são o penhor mais seguro para solidificar a confiança no trabalho realizado e a capacidade em estarmos à altura dos desafios.

Desafios que assentam na confiança da equipa que apresentamos e na determinação e sentido de servir Portugal e o desporto nacional marcando o futuro desta instituição e afirmando o valor social do desporto.

# LISTA DE CANDIDATURA AO COMITÉ OLÍMPICO DE PORTUGAL 2017-2020

## COMISSÃO EXECUTIVA

### **Presidente**

*José Manuel Constantino*

Licenciado em Educação Física, Docente do Ensino Universitário (1994/2002). Membro do Conselho de Representantes da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (desde 2010). Presidente da Confederação do Desporto de Portugal (2000/2002). Presidente do Instituto do Desporto de Portugal (2002/2005). Membro do Conselho Superior de Desporto (2001/2005). Presidente do Conselho de Administração da Oeiras-Viva, E.E.M. (2005/2013) Presidente do Comité Olímpico de Portugal (2013/2017). Atleta federado de Futebol (Leões de Santarém, 1962/1967). 66 anos.

### **Vice-Presidente**

*António Lopes Aleixo*

Licenciado em Ciências Agronómicas, Universidade Técnica de Lisboa. Professor Associado do Instituto Superior de Agronomia. Presidente da Federação Portuguesa de Judo (1997/2011). Medalha de Mérito da Federação Portuguesa de Judo. Vogal da Comissão Executiva do Comité Olímpico de Portugal (desde 2001). Presidente honorário da Federação Portuguesa de Judo (desde 2011). Árbitro e Treinador de Judo. Judoca (desde 1962) e jogador de Rugby (desde 1969). 73 anos.

### **Vice-Presidente**

*Artur Lopes*

Licenciado em Medicina. Médico-cirurgião, assistente de Cirurgia da Faculdade de Medicina de Lisboa. Presidente da Assembleia-Geral da Federação Portuguesa de Ciclismo (1985/1991). Presidente da Federação Portuguesa de Ciclismo (1992/2012); Vice-presidente da União Europeia de Ciclismo (2001 a 2007); Diretor da União Ciclista Internacional (2017/2007) Vice-presidente da UCI (2007/2013); Presidente da Comissão Mundial Antidopagem da UCI (desde 2013); Presidente da Comissão Mundial de BMX

(desde 2013); Vice-presidente do Comité Olímpico de Portugal (desde 1997). Membro do Conselho Nacional Antidopagem. Atleta de Andebol e Esgrima. 70 anos.

**Vice-Presidente**

*Hermínio Loureiro*

Licenciado em Gestão de Empresas, Universidade Independente de Lisboa. Presidente da Assembleia Municipal de Oliveira de Azeméis (2001/2008). Presidente da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis (2009/2016). Deputado à Assembleia da República; Secretário de Estado da Juventude e do Desporto e Secretário de Estado do Desporto e Secretário de Estado do Desporto e Reabilitação do XV e XVI Governos Constitucionais; Presidente da Liga de Futebol Profissional (2006/2010). Vice-Presidente da Federação Portuguesa de Futebol (desde 2011). Vice-presidente do Comité Olímpico de Portugal (2013/2017). 51 anos.

**Vice-Presidente**

*Rosa Mota*

Atleta Olímpica. Medalha de Ouro na Maratona dos Jogos de Seul (1988). Medalha de Bronze na Maratona dos Jogos de Los Angeles (1984). Campeã do Mundo da Maratona, Roma (1987). Campeã da Europa da Maratona (1982/1983/1990). Vencedora da Taça do Mundo da Maratona, Londres (1991). Vitórias nas Maratonas de Roterdão (1983), Chicago (1983/1984), Tóquio (1986). Boston (1987/1988/1990) e Osaka (1990). Ordem Olímpica, COI (2000), Colar de Mérito Desportivo (1989), Grã-Cruz da Ordem do Mérito (1988), Grã-Cruz da Ordem do Infante (1987). Membro do Conselho Nacional do Desporto (2001/2002 e desde 2004), membro da Comissão de Honra para a Ética no Desporto (2012), membro da Comissão de Atletas da Agência Mundial Anti-Doping (2005/2009), membro da Associação de Atletas Olímpicos de Portugal (desde 2004); Vice-presidente do Comité Olímpico de Portugal (2013/2017). 58 anos.

**Vice-Presidente**

*Vicente Henrique Araújo*

Professor de Educação Física. Vice-Presidente Executivo da Federação Internacional de Voleibol (2004-2016). Membro do Conselho de

Administração da FIVB (desde 2000). Presidente da WEVZA (Associação das Federações de Voleibol da Europa Ocidental – desde 2016). Presidente do Conselho Mundial de Voleibol de Praia (desde 2012). Presidente da Comissão de Voleibol de Praia (desde 2012). Presidente da Comissão de Desenvolvimento da FIVB (2003-2012). Diretor dos Centros de Voleibol da FIVB (2002-2012). Presidente da Comissão de Voleibol na Escola da FIVB (1996-2000). Membro do Conselho Permanente de Voleibol de Praia da FIVB (2000-2002). Secretário da Comissão técnica da FIVB (2001-2002). Membro da Comissão técnica da FIVB (1993-1995). Membro da management taskforce da FIVB (1991-1993). Delegado Técnico da FIVB nos Jogos Olímpicos de Londres 2012 e Rio 2016. Membro do Comité de Controlo nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenas 2004 e Pequim 2008. Presidente do Comité de Controlo da FIVB em diversos Campeonatos do Mundo de Voleibol. Secretário da Comissão de Voleibol de Praia da Confederação Europeia de Voleibol (2000-2001). Membro da Comissão de Voleibol de Praia da CEV (2000-2001). Vice-Presidente do Comité Olímpico de Portugal (2005-2013). Presidente da Federação Portuguesa de Voleibol (1996-2016). Vice-Presidente Executivo da FPV (desde 2016). Vice-Presidente do Fórum do Desporto Português (2002). Vice-Presidente da Confederação do Desporto de Portugal (2003-2004). Membro da Direção da Associação de Voleibol do Porto (1981-1982). Diretor Técnico da FPV (1982-1986). Treinador de várias Seleções Nacionais e vários clubes (1976-1982). Medalha de Mérito Desportivo (2005). Sócio de Mérito e Sócio Honorário da AVP, AVM e AVAL. Atleta de Voleibol (desde 1964). 65 anos.

### **Secretário-geral**

*José Manuel Araújo*

Licenciado em Direito, Universidade Clássica de Lisboa, Pós-graduado em Estudos Europeus. Chefe de Gabinete do Secretário de Estado da Juventude e Desportos (2002/2004). Adjunto do Secretário-Geral da Assembleia da República (desde 2012). Secretário-Geral do Comité Olímpico de Portugal (2013/2017). Membro do Conselho de Arbitragem Desportiva do Tribunal Arbitral do Desporto (desde 2014). Membro do Conselho de Administração da Fundação do Desporto (desde 2014). Presidente do Conselho Jurisdicional da Federação Portuguesa de Ginástica de Portugal (2000/2002). Presidente da Mesa da Assembleia Geral da

Federação de Ginástica (2004/2013). Membro da Comissão Disciplinar da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (2006/2010). Ginasta do Sporting Clube de Portugal e Ateneu Comercial de Lisboa. 52 anos.

**Tesoureiro**

*Joaquim Lopes*

Técnico Oficial de Contas. Administrador da JLI, Assessores, S.A. Vice-Presidente da Federação Portuguesa de Badminton (1992/2016) e seu representante junto do Comité Olímpico de Portugal; Tesoureiro da Comissão Executiva do Comité Olímpico de Portugal (2013/2017); Membro do Conselho Municipal do Desporto das Caldas da Rainha; Membro do Conselho Técnico da Federação Portuguesa de Badminton (desde 2016); Presidente da Comissão de Gestão Local do Centro de Alto Rendimento da Badminton (Caldas da Rainha) Monitor de Futebol infantil, Xadrez e Atletismo. Árbitro e Treinador de Badminton. 66 anos.

**Vogal**

*Beatriz Gomes*

Doutorada em Ciências do Desporto; Mestre em Biocinética; Assistente na Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra; Praticante federada de Canoagem (desde 1989), integrando a Seleção Nacional (a partir de 1994); 44 vezes Campeã Nacional de Canoagem nas suas diversas disciplinas (pista maratona e fundo); 23 medalhas em competições Internacionais entre as quais a de Campeã do Mundo de Maratonas (2009); atleta olímpica nos Jogos Olímpicos de Londres (2012), onde obteve dois diplomas olímpicos, e em Pequim (2008). Membro da Comissão de Atletas Olímpicos (2013/2017); Praticante federada de Natação e Basquetebol (entre 1989 e 1993). Treinadora de Canoagem Grau II. 37 anos.

**Vogal**

*Carla Ribeiro*

Licenciada em Ciências do Desporto; Pós Graduação em Marketing Management; Chefe da Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Oeiras (desde 2011); Chefe de Divisão de Desporto para Todos do Instituto do Desporto de Portugal (2003/2007); Vice-presidente

da Federação Portuguesa de Ténis de Mesa (desde 2016); Presidente da Comissão de Desporto para Todos do Comité Olímpico de Portugal (2013/2015); Membro da Academia Olímpica de Portugal (desde 2006); Instrutora de Mergulho Recreativo pela Professional Association of Diving Instructors (desde 2002); Treinadora de Ténis de Mesa (desde 1998); Praticante federada de ténis de Mesa (1997/1998). 41 Anos

### **Vogal**

*João Paulo Vilas Boas*

Professor Catedrático da Faculdade de Desporto e Diretor do Laboratório de Biomecânica (LABIOMEP) da Universidade do Porto. Investigador. Vice-Presidente da Direcção (2004/2008) e Presidente da Assembleia-Geral (2008/2012) da Federação Portuguesa de Natação. Treinador de Natação Grau IV. Treinador do Ano de Natação (1997/1998, 2000/2001, 2002/2003). Três vezes Campeão Nacional de Clubes de Natação da 1ª Divisão e oito vezes Vice-Campeão. Mais de 30 internacionalizações como treinador. Treinador Olímpico nos Jogos de Sydney (2000) e Atenas (2004). Membro da Comissão Executiva do COP (2013/2017). 56 anos.

### **Vogal**

*Jorge Viegas*

Economista; Gerente da RP Global em Portugal (Energias Renováveis); Membro da Direcção da Associação Portuguesa de Energias Renováveis (APREN); Presidente-Adjunto da Federação Internacional Motociclismo (2010/14); Membro da Direcção da Federação Internacional de Motociclismo (1992/2014); Fundador e Presidente da Direcção da Federação de Motociclismo de Portugal (1990/2013); Fundador e Vice-Presidente da FIM-Europa (1996/2000); Presidente do Conselho de Administração do Autódromo do Estoril (1997/2000); Fundador e Presidente do Conselho Fiscal da Confederação Desporto Portugal (CDP); Árbitro do Tribunal Arbitral do Desporto; Presidente da Assembleia Geral da Federação Motociclismo Portugal; Presidente do Conselho Fiscal da Federação Portuguesa de Vela; 60 anos

**Vogal**

*Pedro Farromba*

Licenciado em Gestão de Empresas; Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas; Vice-presidente da Associação Empresarial da Beira Baixa (desde 2015); Vereador e Vice-presidente da Câmara Municipal da Covilhã (2010/2013); Presidente da Federação de Desportos de Inverno de Portugal (desde 2009); Chefe de Missão aos Jogos Olímpicos de Inverno em Sochi (2014); Chefe de Missão aos Jogos Olímpicos da Juventude de Inverno de em Lillehammer (2016); Representante de Portugal em diversos organismos internacionais ligados aos desportos de Inverno. 43 anos

**Vogal**

*Rafael Salgueiro*

Licenciado em Ciências do Desporto; Docente universitário (desde 2010); Chefe da Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Oeiras (2002/2011); Diretor do Departamento de Património Histórico, Cultura e Bibliotecas (2011/2013); Presidente do Conselho de Administração da Oeiras Viva (desde 2013); Membro fundador da Associação de Técnicos de Desporto das Autarquias – Portugal (em formação); Membro da Federação Internacional de Desporto para Todos; Presidente da Secção de Natação Sincronizada do Sport Algés e Dafundo (4 épocas desportivas); Atleta, treinador e árbitro de Polo Aquático. 44 anos.

**Vogal**

*Ulisses Pereira*

Economista; Licenciado em Finanças; Deputado à Assembleia da República (desde 2009); Presidente da Federação de Andebol de Portugal (2012/2016); Auditor Interno da IHF (International Handball Federation (desde 2103); Vice-Presidente da Direcção da Federação de Andebol de Portugal (2005/2012); Presidente da Junta Directiva do Centro Desportivo de S. Bernardo (2001/2002); Presidente da Direção do Centro Desportivo de S.Bernardo (2000/2001); Presidente do Conselho Fiscal da Federação Portuguesa de Andebol (1987/95); Membro da Comissão Arbitral da Federação Portuguesa de Andebol (1993/95); Presidente da Comissão Directiva da Liga de Clubes de Basquetebol (1993/94); Presidente da Direção do Clube do Povo de Esgueira (1991/93); Presidente do Conselho Fiscal do Clube do Povo de Esgueira (1987/90); Praticante e treinador desportivo (andebol, basquetebol e futebol; Internacional na modalidade de andebol). 63 anos.

## **CONSELHO DE ÉTICA**

### **Presidente**

*Manuel da Silva Brito*

Mestre em Ciências da Educação; Licenciado em Educação Física; Docente no Ensino Superior (Politécnico e Universitário); Professor no MEMOS (Master Exécutif en Management des Organisations Sportives), Comité Olímpico Internacional (2004-2009); Professor Auxiliar Convidado na Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), (2003-2009); Assistente Convidado e Membro da Comissão Diretiva no Curso de Ciências do Desporto e Educação Física, atual Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra, (1993-1996); Professor na Escola Superior de Educação, do Instituto Politécnico de Santarém, (1984-1985); Membro do Conselho Nacional do Desporto (CND), (2008-2009); Presidente do Conselho para a Ética e Segurança no Desporto (CESD), (2008-2009); Membro do Bureau do Comité pour le Développement du Sport (CDDS) do Conselho da Europa, (Strasbourg, França), (1999-2002) ; Presidente do Instituto Nacional do Desporto (IND), atual Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ), (1999-2002); Membro do Conselho Superior do Desporto (CSD), (1996-2002); Diretor do Gabinete Coordenador do Desporto Escolar (GCDE) do Ministério da Educação, (1996-1999). Vice-Presidente do Comité Olímpico de Portugal (2009-2011); Membro da Direcção da Federação Portuguesa de Automobilismo e Karting (2006-2010); Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Federação Portuguesa de Natação (FPN)(2004-2008); Vice-Presidente da International Schoolsport Federation (1998-2000); Vice-Presidente Mundial da Fédération Internationale d'Éducation Physique (2008-2009); Presidente da Secção Escolar da Fédération Internationale d'Éducation Physique (1996-2008); Delegado em Portugal da Fédération Internationale d'Éducation Physique (1989-1999); Vereador da Câmara Municipal de Lisboa, com os seguintes Pelouros: Educação e Juventude, Desporto, Proteção Civil (SMPC) e Regimento de Sapadores Bombeiros (RSB) (2009-2013); Presidente do Panathlon Clube de Lisboa (desde 2016); Membro do Conselho Nacional do Desporto (desde 2016).

**Vice-presidente**

*Luísa Filipe Freitas*

Licenciatura (pré-Bolonha) em Direito (2006); Pós-graduação em Propriedade Industrial, pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa em colaboração com a Associação Portuguesa de Direito Intelectual (2008); Pós-graduação em Direito Comercial, pela Faculdade de Direito da Universidade Católica de Lisboa (2007); Head of Legal & Compliance na sociedade anónima SIRESP – Gestão de Redes Digitais de Segurança e Emergência, SA, (2008 e 2016); Advogada na Sociedade de Advogados João Pinto Germano & Associados (desde 2007) ; Jogadora de Basquetebol do Grupo Desportivo do Banco de Portugal, INATEL (desde 2012); atleta federada na Federação Portuguesa de Basquetebol (1997 e 2009); colaboradora da Juventude Galega – Centro Galego de Lisboa (desde 2012). 35 anos.

**Vogal**

*Lara Pestana Vieira*

Licenciada em Direito pela Universidade de Lisboa, exerce advocacia na Sociedade Rebelo de Sousa & Advogados Associados, RL (desde 2008); Membro da Direção da Federação Portuguesa de Golfe (desde 2016); Golfista (desde os 11 anos) venceu duas Taças da Federação Portuguesa de Golfe (2002 e 2003), um Campeonato Nacional Absoluto (2002) e representou a seleção nacional em diversas competições internacionais, incluindo em dois campeonatos do mundo por equipas (Espírito Santo Trophy). 32 anos.

**Vogal**

*Pedro Fragoso Mendes*

Advogado (desde 1979); Jogador de rugby (1968/1979); Vice-Presidente da Federação Portuguesa de Rugby (2000/2002); Membro do Comité de The Seven-a-Side da FIRA-AER, actual Rugby Europe (2000/2002); Presidente do Clube do Rugby; Membro da Comissão da Lisboa Sevens – Torneio Internacional Seven-a-Side (1986/2002); Presidente da Comissão Organizadora da Lisboa Sevens (1993/2002); Membro do Comité Organizador do Torneio de Qualificação para a Rugby World Cup Sevens (Junho de 1996); Membro do Departamento de Justiça da FIRA-ERA, atual Rugby Europe( 2013). 64 anos.

## **CONSELHO FISCAL**

### **Presidente**

*Leandro Silva*

Licenciado em Economia, Universidade Técnica de Lisboa. Administrador Executivo do Banco Nacional Ultramarino. Adjunto, Chefe de Gabinete e Conselheiro Técnico do Ministro da Economia do XV Governo Constitucional. Presidente dos Conselhos Fiscais da Federação Portuguesa de Orientação e Federação de Triatlo de Portugal. Membro da Comissão Executiva do Comité Olímpico de Portugal (2013/2017). Campeão Nacional de Triatlo (1988). 50 anos.

### **Vice-presidente**

*António Pedro Vieira Nunes*

Licenciado em Economia, Universidade do Porto. Pós- Graduado em Gestão do Sistema Financeiro pelo IESF. Diretor da Banca de Empresas no BPI. Atleta internacional de Remo (1984/1990). Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Federação Portuguesa de Remo desde 2013 (2013/2016 e 2016/2020). Vice-Presidente do Conselho Fiscal do COP (2013/2017). 53 anos.

### **Secretária**

*Fernanda Piçarra*

Licenciada em Organização e Gestão de Empresas, Universidade Técnica de Lisboa; Pós-graduada em Fiscalidade; Sócio-gerente da Investiconta-Consultores Associados; Secretária do Conselho Fiscal da Comité Olímpico de Portugal (2013/2017); Treinadora de Futsal, Grau II (2004); Treinadora da Equipa Sénior Feminina de Futsal do Centro Recreativo e Cultural da Quinta dos Lombos, vencedora da Taça de Portugal 2014/2015; Coordenadora Técnica do Departamento de Futsal Feminino do CRCQL (1998/1999 a 2015/2016), Treinadora Principal da Seleção Nacional Universitária de Futsal, Medalha de Bronze no Mundial Universitário (2012). 52 anos.

## **MANDATÁRIO**

### *João Paulo Bessa*

Licenciado em Arquitetura pela Escola Superior de Belas Artes de Lisboa. Antigo Aluno do Colégio Militar. Condecoração da Ordem do Mérito Grau Comendador (2005). Medalha Municipal de Mérito Desportivo do Município de Lisboa (2017). Medalha de Ouro de Mérito Desportivo do Município de Vila Nova de Gaia (2008). Mandatário da Candidatura de José Manuel Constantino ao Comité Olímpico de Portugal (2013). Medalha de Serviços Distintos (2012) e Medalha de Mérito Desportivo (2005) da Federação Portuguesa de Rugby. Especialista de mérito em Gestão de Desporto pelo Conselho Científico da Faculdade de Motricidade Humana (2016). Membro do Conselho Nacional de Delegados (desde 2008) e Membro eleito da Assembleia de Delegados (2017) da Ordem dos Arquitetos. Representante do COP na Comissão Executiva dos Centros de Alto Rendimento da Fundação Desporto. Consultor do COP para os Desportos Coletivos (2013/17). Treinador do Ano (1993/1994/1995/1996) da FPR, Prémio Barretina Desporto (2012) da Associação de Antigos Alunos do Colégio Militar. Consultor da Federação Portuguesa de Rugby (2012/15). Vice-Presidente do Instituto de Desporto de Portugal (2010/2012). Coordenador Nacional da Medida Desporto do QCA III (2000/2009). Adjunto do Secretário de Estado do Desporto (1999/2000). Assessor do Presidente da Câmara de Lisboa para a Área Urbanística (1995/1998). Membro do Conselho Superior do Desporto (1997/2002). Treinador de Rugby, Grau III. Formador da Federação Portuguesa de Rugby. Seleccionador-Treinador Nacional de Juniores (1980/1983) e Seniores (1983/86 e 1994/1999). Treinador do GD de Direito (1980/88), Dramático de Cascais (1988/1995) e CDUL (2000/2002). Cinco vezes Campeão Nacional como treinador e sete vezes como jogador. Atleta federado em Futebol, Ténis e Rugby (1965/1981). Jogador internacional de Rugby. 69 anos.

## **FICHA TÉCNICA**

### **Autor**

José Manuel Constantino *et al/*

### **Design e produção gráfica**

Estrelas de Papel Lda. – Lisboa

### **Deposito Legal**

xxxxxx/xx

Fevereiro 2017

Impresso em papel reciclado Cyclus Print





“

Os desafios que aqui assumimos são um compromisso para continuar a trabalhar nesta ambição de um futuro que nos une na valorização social do desporto.

Desafios assentes na confiança da equipa que vos apresentamos, na determinação e no sentido de servir o olimpismo, o desporto nacional e Portugal.

”

 CANDIDATURA  
José Manuel Constantino