

*Avaliação do Impacto do  
Financiamento Público dos  
Ciclos Olímpicos e  
Paralímpicos 2001-2012  
IPDJ, I.P.*

Relatório Final  
Novembro 2012

# Índice

<i>Nota prévia</i>	<i>3</i>
<i>Âmbito do estudo e nossa abordagem</i>	<i>4</i>
<i>Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?</i>	<i>7</i>
<i>Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?</i>	<i>11</i>
<i>Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?</i>	<i>24</i>
<i>Recomendações</i>	<i>48</i>
<i>Anexos</i>	<i>53</i>

## Nota prévia

- O memorando deverá ser utilizado apenas pelos endereçados e para os objetivos detalhados contidos na proposta. A PwC não pretende que o memorando seja utilizado por outra pessoa ou entidade com exceção do IPDJ e exclui qualquer responsabilidade para com outra pessoa ou entidade em qualquer situação. Consequentemente o trabalho (total ou parcial) não poderá ser utilizado em qualquer situação de litígio;
- Toda a informação, opiniões e estimativas contidas neste memorando representam o julgamento da PwC à data deste documento e podem estar sujeitas a alterações sem notificação prévia;
- A PwC foi contratada para providenciar uma análise independente e imparcial;
- A PwC é independente de todas as partes envolvidas na análise e não detém nenhum interesse financeiro, atual ou prospetivo, no IPDJ;
- No âmbito deste trabalho, não auditámos quer as demonstrações financeiras históricas quer as prospetivas, de acordo com os padrões de auditoria aceites na generalidade e, como tal, não expressamos qualquer opinião sobre esse aspeto.
- Não foi solicitada ou efetuada uma análise extensiva para verificar o suporte aos pressupostos assumidos;
- A PwC baseou-se em informações fornecidas pelo IPDJ e por entidades externas (incluindo fontes públicas), sem verificação independente. Não assumimos qualquer responsabilidade pela verificação das referidas informações;
- A par das fontes públicas, foi da responsabilidade do IPDJ a obtenção e disponibilização de toda a informação necessária para a realização do trabalho assim como a definição de todos os pressupostos assumidos.;
- Parte deste projeto foi baseado em metodologias quantitativas de análise de opinião. É necessário ter em conta que qualquer estudo quantitativo de opinião e mercado está sujeito a diferentes tipos de erros. Essas debilidades, comuns a todos os tipos de projetos desta natureza podem ocorrer em qualquer fase da operação estatística. São exemplos desses erros: cobertura, não-resposta, medida, processamento e amostral. A PwC comprometeu-se a desenvolver os mecanismos de minimização destes erros, bem como, a quantificar o desvio potencial sempre que tal surgir como necessário;
- No decurso da nossa análise, foi-nos fornecida informação escrita e oral, relacionada com a estrutura, operações e performance financeira dos diversos intervenientes na preparação olímpica e paralímpica. Baseámo-nos nesta informação para a análise e preparação do memorando;
- O memorando deve ser lido na sua totalidade e nem este ou partes do mesmo podem ser reproduzidos, publicados ou difundidos a outras partes sem a autorização expressa por escrito da PwC;
- A informação disponível neste documento é fornecida na condição de que a PwC ou qualquer sócio ou colaborador da PwC, não serão passíveis de responsabilização por qualquer erro ou incorreção contida no memorando, por negligência ou outro motivo, e por qualquer perda ou dano sofrido por qualquer pessoa ou entidade decorrente do erro, omissão ou incorreção.

---

# *Âmbito do estudo e abordagem metodológica*

---

# Âmbito do estudo e abordagem metodológica

## Estrutura do estudo

Apesar das diferentes modalidades de financiamento desenhadas e postas em prática nos últimos três ciclos Olímpicos, e do aumento do financiamento às federações, via Comité Olímpico de Portugal (COP), e mais recentemente via Comité Paralímpico de Portugal (CPP), os resultados dos atletas nacionais nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos não se têm alterado significativamente, nem tem sido evidente um aumento expressivo do número de praticantes federados, ambos objetivos ambicionados pelo Estado nos diferentes Contratos-Programa de cada Ciclo Olímpico e Paralímpico. Neste contexto, foi solicitado um estudo à PwC, pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ) com o objetivo de avaliar do impacto do financiamento público dos Ciclos Olímpicos e Paralímpicos de 2001 a 2012.

Assim, a PwC desenvolveu o presente com o objetivo de prover informação relevante sobre o funcionamento dos últimos três ciclos Olímpicos e Paralímpicos para o processo de elaboração e negociação dos próximos contratos-programa. Este projeto envolveu a compreensão do modelo atual de forma a que, a prazo, seja possível desenhar e modelizar os custos e dos benefícios de diferentes cenários políticos de desporto tendo em conta as melhores práticas internacionais e uma análise holística do desporto nacional, ou seja, precedeu-se a:

- Caracterização do modelo atual (*AS-IS*) e avaliação do impacto do financiamento público no medalheiro;
- Apuramento de ganhos rápidos (*Quick-Wins*) para a negociação dos contratos programas para o próximo ciclo olímpico/paralímpico.

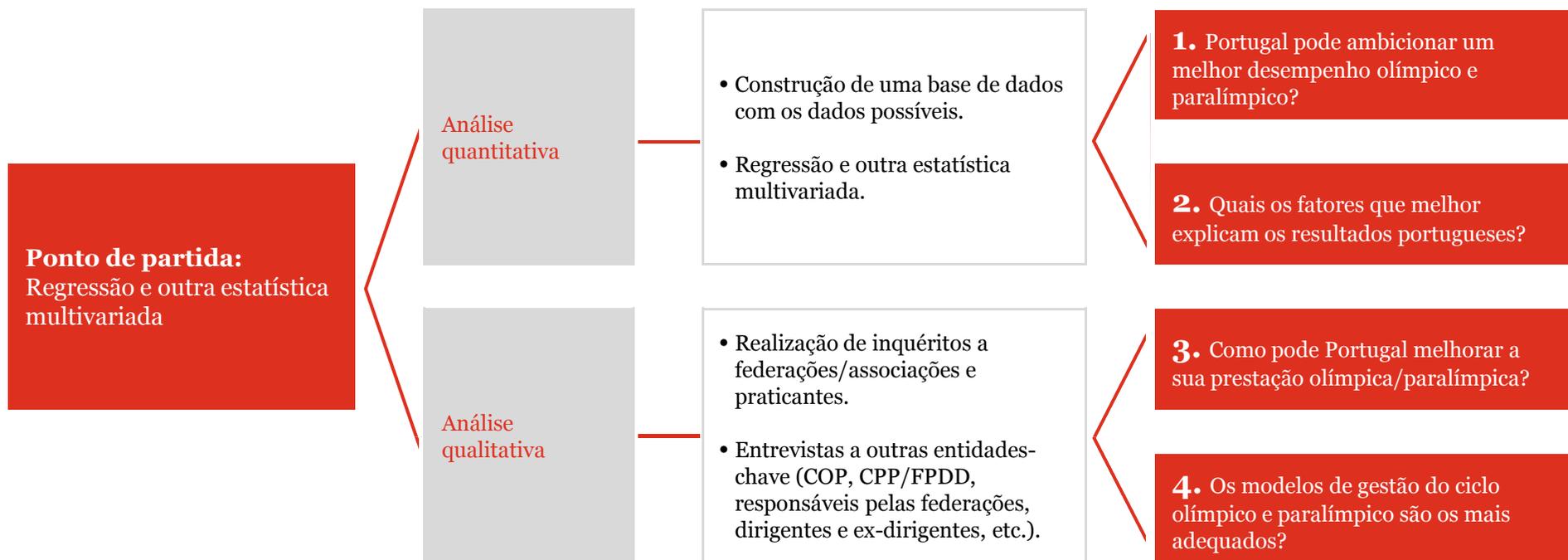
Em concreto, o objetivo do estudo passou por responder a um conjunto de questões, nomeadamente:

- Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?
- Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?
- Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?
- Os modelos de gestão do ciclo olímpico e paralímpico são os mais adequados?

# Âmbito do estudo e abordagem metodológica

## Metodologia e limitações

A metodologia associada ao desenvolvimento do estudo traduziu-se em:



As principais limitações identificadas ao longo do desenvolvimento do estudo residiram na escassez de informação, nomeadamente no que se refere à sua relevância, qualidade, suficiência, comparabilidade e consistência ao longo dos anos.

---

# *Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?*

Neste capítulo pretende-se demonstrar quanto é que Portugal pode ambicionar em termos de desempenho olímpico e paralímpico se se controlar as características estruturais do país, como a sua dimensão.

Além da ambição, é ainda avaliado o peso que as políticas (incluindo cultura e história desportiva) pesam nos resultados. Ou seja, indica-se quanto é que o país deveria conseguir se seguisse os resultados do ciclo olímpico e paralímpico imediatamente anterior.

Por fim, estes dois indicadores (os resultados ambicionados e o expetáveis) são comparados com os resultados efetivos de forma a perceber a dimensão do caminho a percorrer.

---

# ***Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?***

## **Quais as evidências estatísticas que melhor explicam o sucesso olímpico e paralímpico?**

Agora que o ciclo olímpico e paralímpico de Londres terminou é relevante avaliar quais os fatores macro (económicos, demográficos, políticos) que melhor explicam o sucesso dos vários países. A análise que a seguir se apresenta baseia-se na metodologia que a PwC, a nível internacional, tem vindo a produzir desde 2004 para os Jogos e segue as principais tendências académicas e análises comerciais elaboradas regularmente para os maiores eventos desportivos.

Assim, e como habitualmente, de forma a responder à questão: ‘Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?’, foi desenvolvido um modelo estatístico que explica a quota de medalhas ganhas nos últimos três ciclos Olímpicos/Paralímpicos, controlando os aspetos macro (PIB, população, país anfitrião, país comunista) e, em parte, a política desportiva (resultados de Jogos anteriores). Com base neste modelo foram construídos três indicadores:

- O primeiro valor indica o número de medalhas médio em termos de pódio. Trata-se de um valor que estará alinhado pelos ‘melhores’ *players* e, conseqüentemente, permeável a *outliers* desportivos;
- O segundo indicador foi corrigido, isto é, eliminando os *outliers*, forçando as grandes potências desportivas a ter um comportamento em linha com o esperado. Este indicador deve ser considerado como o *benchmark*. Este resultado médio indica que resultado Portugal poderá vir a atingir. Ou seja, coloca-se de parte os efeitos dos atletas (esforço, treino pessoal, morfologia, etc.) e os efeitos conjunturais, que necessariamente deverão ser semelhantes aos dos outros países; e
- O terceiro indicador traduz quais as medalhas esperadas tendo em conta as políticas desportivas (incluindo cultura e história desportiva) de cada país. Para medir este efeito usou-se como *proxy* os resultados dos Jogos anteriores.

Esta análise teve por base apenas os resultados referentes a medalhas obtidas, ignorando as posições abaixo do 3º lugar. Caso a unidade de análise fosse diferente (por exemplo, o *score* global – *vide* Quadro 1 em anexo), as conclusões poderiam ser diferentes.

Como nota final, importa referir que no desenvolvimento da análise estatística foi utilizada uma abordagem tradicional, estatisticamente consistente, suportada num modelo de regressão linear. Poderia ter sido realizada uma análise mais robusta suportada em modelos de regressão para dados de contagem, nomeadamente, o modelo de Poisson. No entanto, acreditamos que tal não iria revelar conclusões muito diferentes das apresentadas e não é comum junto dos meios académicos desta natureza.

As tabelas da página seguinte apresentam os resultados da análise.

# Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?

## Jogos Olímpicos

Benchmark				
Portugal poderia ambicionar ter (nº de medalhas teóricas):				
Ciclo	Nº de medalhas conseguidas	Indicador 1 <sup>(2)</sup>	Indicador 2 <sup>(2)</sup>	Indicador 3 <sup>(3)</sup>
JO Atenas 2004	3	10	5	2
JO Pequim 2008	2	10	6	3
JO Londres 2012	1	10	5	2
R <sup>2</sup>		Os fatores macro explicam 46% do desempenho	Os fatores macro corrigidos dos outliers explicam 77% do desempenho	Os fatores macro e políticas desportivas de longo prazo explicam 95% do desempenho

## Jogos Paralímpicos:

Benchmark				
Portugal poderia ambicionar ter (nº de medalhas teóricas):				
Ciclo	Nº de medalhas conseguidas	Indicador 1 <sup>(2)</sup>	Indicador 2 <sup>(2)</sup>	Indicador 3 <sup>(3)</sup>
JP Atenas 2004	12	17	12	9
JP Pequim 2008	7	18	9	10
JP Londres 2012	3	19	7	10
R <sup>2</sup>		Os fatores macro explicam 47% do desempenho	Os fatores macro corrigidos dos outliers explicam 68% do desempenho	Os fatores macro e políticas desportivas de longo prazo explicam 97% do desempenho

<sup>(1)</sup> Nº de medalhas teóricas se apenas fossem considerados os fatores macro.

<sup>(2)</sup> Nº de medalhas teóricas se apenas fossem considerados os fatores macro e corrigindo os países com comportamento excessivo (*outlier*) positivo ou negativo.

<sup>(3)</sup> Nº de medalhas teóricas se apenas fossem considerados os fatores macro e as políticas desportivas existentes (usando como *proxy* os resultados de anos anteriores).

---

## ***Pode Portugal ambicionar um melhor desempenho olímpico e paralímpico?***

**Da análise efetuada aos resultados das três últimas edições dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Paralímpicos, destaca-se que:**

- O melhor desempenho olímpico e paralímpico foi o de 2004, se se considerar os lugares de pódio como resultado;
- Os efeitos macro apontam para uma estabilidade no número de medalhas;
- Em termos de ambição, controlando os efeitos de dimensão do país e excluindo as grandes potências desportivas (indicador 2), Portugal poderia esperar cinco medalhas olímpicas e sete medalhas paralímpicas. Trata-se, grosso modo, do “limite natural” para um país com as características nacionais. Não se trata de um resultado expectável, no imediato;
- Se se controlar igualmente os resultados obtidos em Jogos anteriores (indicador 3), Portugal poderia esperar três e dez medalhas nos Jogos de Londres. Ou seja, aparentemente, a atual política desportiva reduz consideravelmente o desempenho esperado;
- Portugal tem um desempenho abaixo do esperado (*underperformer*): e a tendência, nos três ciclos analisados é descendente nos principais indicadores avaliados.

Perante estes factos, a pergunta que se coloca é de saber quais os fatores em concreto que melhor explicam os resultados olímpico e paralímpico.

### ***5 medalhas***

*Portugal poderia ambicionar nos Jogos Olímpicos de Londres cerca de 5 medalhas, se tivesse as políticas desportivas corretas.*

### ***7 medalhas***

*Portugal poderia ambicionar nos Jogos Paralímpicos de Londres cerca de 7 medalhas, se tivesse as políticas desportivas corretas.*

# *Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?*

Os fatores que determinam o sucesso desportivo internacional podem ser agregados em três níveis: o nível macro (contexto social, económico, demográfico e cultural), o nível meso (políticas desportivas e financiamento) e o nível micro (praticante, ambiente pessoal).

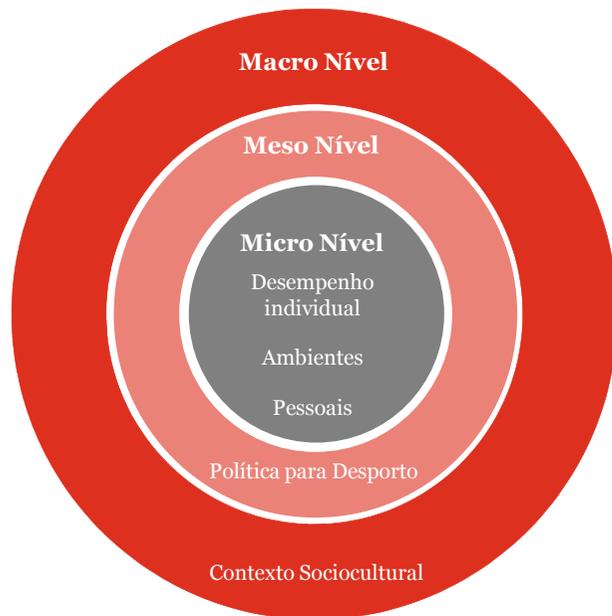
A análise efetuada neste capítulo teve como objetivo perceber, quais os fatores, que podem ter explicado os resultados Olímpicos portugueses nas três últimas olimpíadas e paraimpíadas.

Pretende-se ainda construir um índice de desempenho desportivo tendo em conta os fatores acima mencionados e a informação disponível.

Para tal foi feita uma análise por modalidade e ciclo olímpico, baseada em evidências estatísticas. A análise foi ponderada por resultados qualitativos de questionários a praticantes, federações e entrevistas com atuais e anteriores dirigentes federativos, administrativos e políticos da área.

Esta análise estatística permitiu ainda de efetuar um conjunto de ensaios de hipóteses que ajudam a compreender os principais fenómenos aqui constantes.

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados olímpico e paralímpico?



**Fonte:** De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). *A conceptual framework for analysing Sports Policy Factors Leading to international sporting success*. European Sport Management Quarterly.

## Níveis de fatores que influenciam o sucesso desportivo internacional:

Na avaliação dos fatores que melhor explicam o desempenho olímpico/paralímpico, é consensual que o sistema desportivo depende de três níveis de fatores:

- **Macro:** compreende as condições gerais (sociais, económicas, históricas, culturais, entre outras) – são fatores que não podem ser diretamente influenciados pelo sistema desportivo, mas que têm impacto no sucesso olímpico/paralímpico;
- **Meso:** engloba as políticas da sociedade e dos respetivos governos e a sua orientação para o desporto – são fatores facilmente influenciados por políticas desportivas e que afetam o sucesso olímpico/paralímpico;
- **Micro:** refere-se aos aspetos específicos do treino e desempenho individual de praticantes – determinam o sucesso individual (do praticante) induzindo naturalmente o sucesso olímpico/paralímpico.

Dentro destes três níveis, podem ser analisadas e comparadas diversas variáveis que permitem a comparação entre países, sendo possível a criação de um índice de desempenho.

Após estudo da principal bibliografia existente, a PwC delimitou a criação do índice de desempenho ao estudo de 20 variáveis-chave consensuais que abrangem todos os fatores em análise. No entanto, para o caso português apenas foi possível recolher dados para algumas dessas variáveis, tendo limitado a abrangência do estudo e a identificação de recomendações. Os resultados são obtidos estatisticamente consistentes.

O modelo estatístico de análise de dados é apresentado nas páginas seguintes, bem como as variáveis utilizadas.

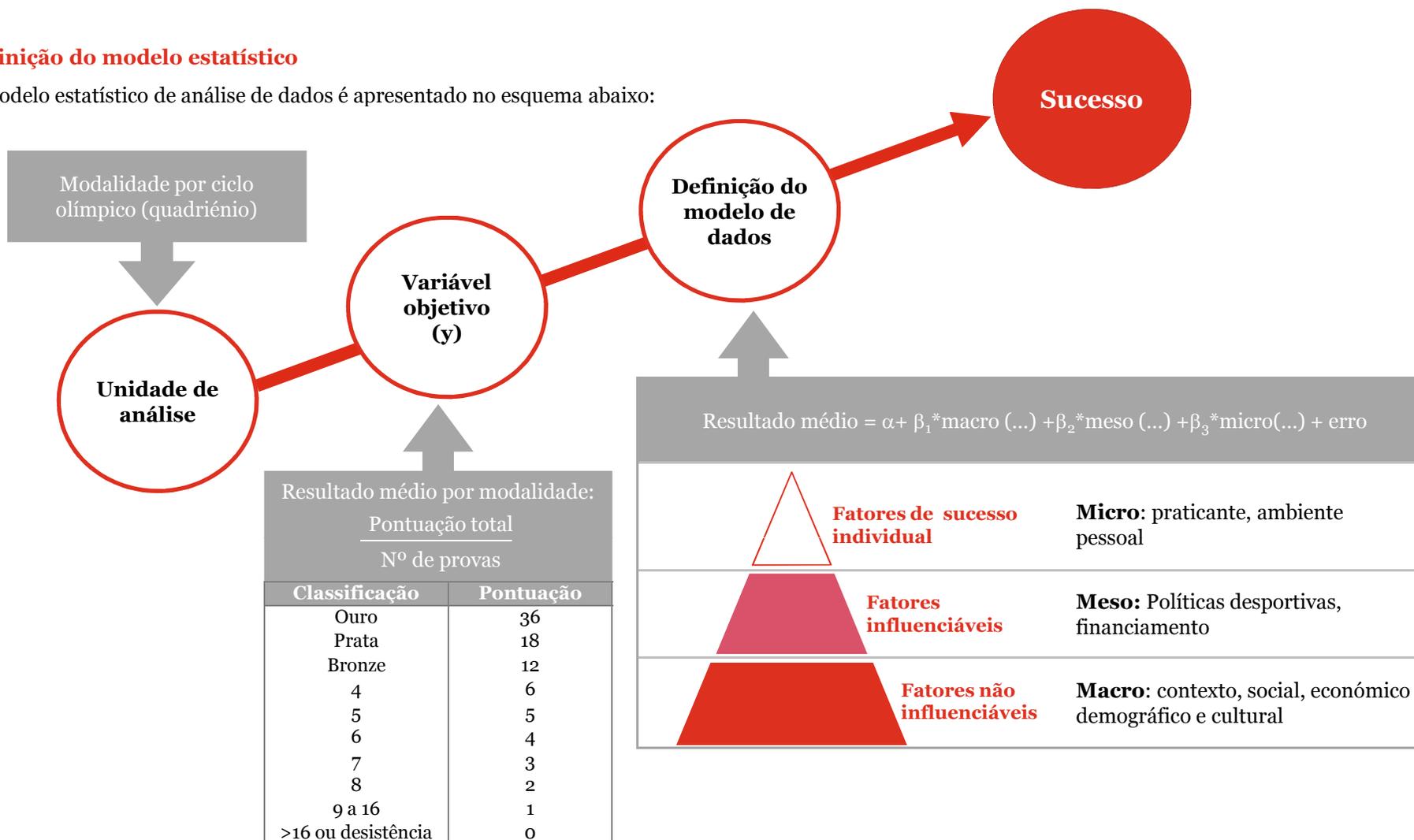
Não foi possível fazer a mesma análise para os resultados obtidos nos Jogos Paralímpicos, uma vez que há falta de dados históricos com a mesma granularidade, ou seja, por modalidade, para parte das variáveis analisadas (e.g. número de praticantes: total, femininas, juniores, seniores; programas de financiamento; receitas próprias; grau de dependência; etc.)

<sup>(1)</sup> Modelo inicialmente proposto num estudo realizado por De Bosscher em 2008.

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## Definição do modelo estatístico

O modelo estatístico de análise de dados é apresentado no esquema abaixo:



# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## Variáveis analisadas

Considerando a informação disponível, bem como a sua qualidade e relevância, foram seleccionadas as seguintes variáveis-chave consensuais classificadas de acordo com os três níveis (macro, meso e micro):

### Variáveis Macro

Grupo de variáveis	Descrição e interpretação de variáveis	Fonte
<b>Classificação das modalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modalidade coletiva/ individual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Despacho nº 3203/2009 (Secretário de Estado da Juventude e do Desporto)</li></ul>
<b>Conjunto competitivo (<i>competitive set</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• População em percentagem do conjunto competitivo: população portuguesa / média população por medalha (países medalhados na modalidade no respetivo ano)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• WorldBank</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• PIBpc em percentagem do conjunto competitivo: PIBpc português / média PIBpc por medalha (países medalhados na modalidade no respetivo ano)</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de Desenvolvimento Humano em percentagem do conjunto competitivo: IDH português / média IDH por medalha (países medalhados na modalidade no respetivo ano)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• United Nations Development Programme</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número total de atletas participantes</li><li>• Número total de países participantes</li><li>• Total de medalhas distribuídas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• International Olympic Committee</li></ul>

## Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

### Variáveis Meso

Grupo de variáveis	Descrição e interpretação de variáveis		Fonte
<b>Nº de praticantes, treinadores, clubes, eventos e ações de formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº Total de Praticantes</li> <li>Nº de Praticantes femininas</li> <li>Nº de Praticantes até júnior</li> <li>Nº de Praticantes juniores</li> <li>Nº de Praticantes seniores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.º de Praticantes do Alto Rendimento</li> <li>Nº de Treinadores</li> <li>Nº de Clubes</li> <li>Nº de ações de formação apoiadas pelo IPDJ</li> <li>Nº de eventos apoiados pelo IPDJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPDJ</li> </ul>
<b>Receitas das Federações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento total do IPDJ (incluindo COP e CPP)</li> <li>Receitas próprias</li> <li>Grau de dependência do financiamento total do IPDJ</li> <li>Rácio Ativo/ Passivo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>IPDJ</li> </ul>
<b>Financiamento às Federações: Programas IPDJ<sup>(1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento da Prática Desportiva</li> <li>Alto Rendimento e Seleções</li> <li>Enquadramento Técnico</li> <li>Formação de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos Internacionais</li> <li>Apetreçamento, Modernização, Infra-Estruturas e Sedes Sociais</li> <li>Outros programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPDJ</li> </ul>
<b>Financiamento às Federações: Projetos Olímpicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento à preparação olímpica</li> <li>Bolsas para Treinadores</li> <li>Bolsas para Praticantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Apoio Complementar/Seleção Prioridades</li> <li>Programa Esperanças Olímpicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPDJ e COP</li> </ul>

<sup>(1)</sup>Montantes contratados

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## Variáveis Micro

Grupo de variáveis	Descrição e interpretação de variáveis	Fonte
<b>Atletas participantes nas competições olímpicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sexo (% de atletas portuguesas femininas)</li><li>• Sexo (% de atletas participantes femininas)</li><li>• Idade média dos atletas portugueses</li><li>• Idade média dos atletas participantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• International Olympic Committee</li></ul>

## As variáveis relevantes cuja análise não foi possível:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatores fisiológicos (qualidades físicas/biométricas)</li><li>• Genética</li><li>• Sexo/Idade</li><li>• Fatores biomecânicos</li><li>• Tática</li><li>• Experiência</li><li>• Fatores climatéricos e ambientais</li><li>• “Azar”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisões de árbitros</li><li>• Contexto social do praticante</li><li>• Adversário</li><li>• Material desportivo</li><li>• Fatores psicológicos</li><li>• Morfologia</li><li>• Treino</li><li>• Nutrição/hidratação</li><li>• Saúde</li></ul>
--	--

## Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?



Não foi possível fazer a mesma análise para os resultados obtidos nos **Jogos Paralímpicos**, uma vez que há falta de dados históricos com a mesma granularidade, ou seja, por modalidade, para parte das variáveis analisadas (e.g. n.º de praticantes; total, femininas, juniores, seniores; programas de financiamento; receitas próprias; grau de dependência; etc.)

**O conjunto competitivo, através da população, bem como o total de financiamento público por praticante são as variáveis com maior poder explicativo.**

Da análise do modelo estatístico, o que melhor explica o sucesso olímpico por modalidade é o conjunto competitivo, medido através da variável macro população portuguesa em percentagem do conjunto competitivo, ou seja, rácio população portuguesa sobre população por medalha (população dos países medalhados na modalidade no respetivo ano).

Os dados demonstram que a variável financiamento por praticante é uma das variáveis críticas do modelo base. Tal como esperado, quanto maior o financiamento público por praticante da federação (e consequentemente por modalidade), maiores serão os resultados médios. Para esta análise foi considerado o total do financiamento à federação contratado pelo IPDJ e COP.

Estas variáveis não abrangem todos os grupos de variáveis relevantes, mas cobrem o essencial ( $R^2 \sim 40\%$ ). Tal significa que o sucesso de cada uma das modalidades olímpicas nacionais depende, de entre as variáveis disponíveis, essencialmente de condições macro, nomeadamente da população do conjunto competitivo, e da variável meso financiamento por praticante. (*vide* Quadro 2 em anexo).

### Outras variáveis poderiam explicar o sucesso olímpico?

Uma vez que há mais variáveis independentes do que observações (44 completas) foi necessário escolher um método que, sem preconceitos, melhor explicasse a obtenção de resultados e constituísse um caso básico para avaliar o impacto das restantes variáveis. Foi então aplicado um método por *stepwise* que minimiza o “F” da regressão (*vide* Quadro 3 em anexo). Assim, o cenário básico é constituído apenas pelas variáveis estatisticamente relevantes ou com forte solidez teórica.

Por forma a avaliar o impacto de uma variável individual no resultado médio, foi aplicada uma análise ANOVA, que tenta explicar se as médias associadas às características das modalidades podem ser explicadas pela inclusão de uma variável de teste específica, mantendo as outras constantes. É dessa análise que a seguir se dá conta, calibrada com os *inputs* teóricos e sensibilidade dos dirigentes associativos e dos ex-responsáveis do desporto.

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## O modelo de gestão dos projetos Olímpicos, no que diz respeito ao financiamento, mostrou-se estatisticamente irrelevante para a obtenção de resultados desportivos.

A inclusão do ciclo olímpico como variável não contribui de forma relevante para a explicação do desempenho olímpico por modalidade. O mesmo se passa com a origem do financiamento, seja este distribuído pelo IPDJ ou pelo COP, estatisticamente o resultado não varia.

É de notar que até 2004, o COP participou no modelo de definição de bolsas e mas não foi responsável pela definição dos critérios de financiamento. Nos ciclos 2005-2008, e 2009-2012 o COP assumiu um outro protagonismo, e o próprio modelo contratual entre federações, COP e IPDJ foi sendo alterado. Assim:

- A inclusão da variável **ciclo olímpico** na equação base (conjunto competitivo e financiamento por praticante) permite verificar se a alteração do **modelo de gestão financeira – ou seja, o facto de o financiamento ser disponibilizado pelo IPDJ ou pelo COP – é, ou não, suficiente para explicar o desempenho olímpico.**  
Os resultados deste teste estatístico podem ser consultados em anexo e demonstram que é possível afirmar que **a inclusão do ciclo olímpico como variável é estatisticamente irrelevante.**
- Contudo, além do modelo de gestão financeira, a variável ciclo olímpico avalia igualmente o **modelo de gestão** do projeto (incluindo os objetivos definidos), alterações de conjuntura não abrangidas pela variável população em percentagem do conjunto competitivo, bem como **os critérios de financiamento.**  
Até 2004, o financiamento à preparação olímpica, permitia alguma flexibilidade, tal como o programa de financiamento de alto rendimento. Depois de 2004, o financiamento à preparação atribuído pelo COP às federações passou a ser calculado em função do número de atletas integrados e respetivos níveis, ponderados em função do currículo desportivo, tornando-se se mais rígido.  
Analisando os resultados (*vide* Quadro 6 e 7 em anexo), conclui-se que as variáveis fontes de despesa não são relevantes, ou seja, o modelo de financiamento, e critérios subjacentes, não é explicativo da performance nacional nos Jogos Olímpicos em nenhum dos três ciclos.

## Qual o principal motivo dessa irrelevância?

Se o COP/IPDJ não diferencia as modalidades via financiamento ou mesmo de acompanhamento, então essa forma de gestão é irrelevante.

Adicionalmente, é de salientar que ao tratar de forma idêntica as diferentes modalidades e disciplinas desportivas, não se consegue um retorno mais equitativo ou mais eficiente.

De facto, a forma de financiamento à preparação *per capita* beneficia algumas modalidades que não têm associado um elevado custo em equipamentos e infraestruturas.

Também não se promove a eficiência já que nem todas as modalidades têm a mesma filosofia de treino. Por exemplo, algumas modalidades individuais gostariam de optar por treino em equipa, mantendo um treinador para vários atletas a tempo inteiro. Embora essa forma de treino não esteja proibida, a verdade é que os incentivos e o modelo de alocação financeira prejudicam esta prática de forma relativa (se não optarem por essa modalidade há uma verba “que fica por usufruir”). É importante que cada modalidade disponha de flexibilidade na gestão deste financiamento, maximizando a utilidade do mesmo.

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## O número de praticantes da modalidade é irrelevante enquanto variável explicativa dos resultados.

Esta conclusão, baseada em testes estatísticos, indicia que as federações portuguesas têm uma reduzida base de recrutamento fazendo uma gestão de casos de sucesso esporádicos.

As federações apresentam, grosso modo, políticas de recrutamento e identificação de talentos semelhantes, o que leva a que as variáveis de participação – N<sup>o</sup> de praticantes total, femininas, até Júniores, Júniores, Seniores, Alto Rendimento e Clubes – sejam irrelevantes, em termos médios, para justificar os resultados obtidos nas três últimas olimpíadas.

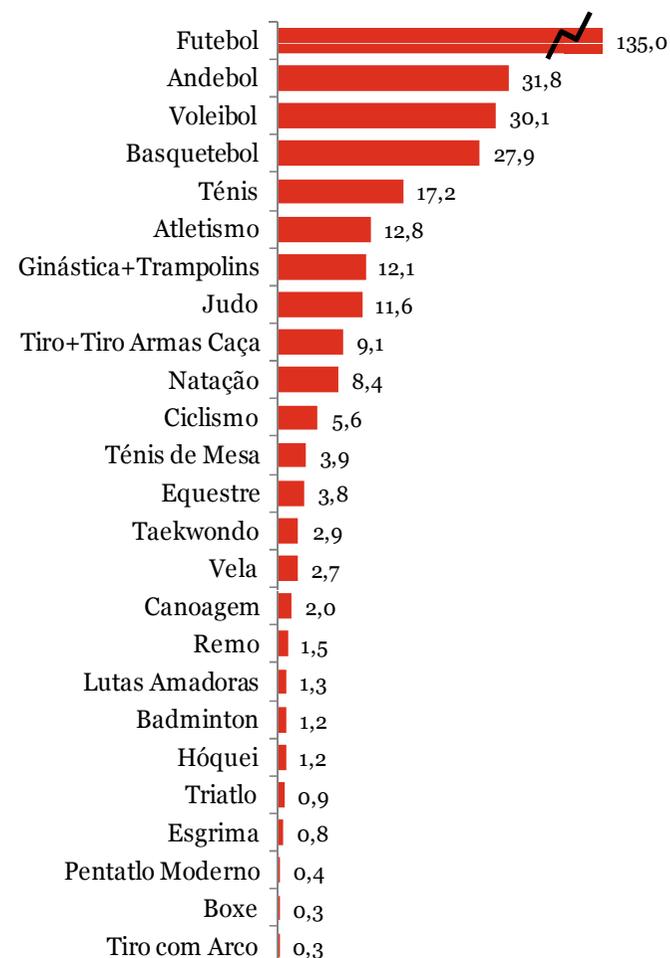
O problema da base de recrutamento parece ser estrutural, com **Portugal a apresentar uma taxa de participação desportiva abaixo da média da UE27:**

- 44% da população portuguesa faz desporto pelo menos ‘de vez em quando *versus* a média da União Europeia de 61%<sup>(1)</sup>;
- 33% da população portuguesa faz desporto pelo menos uma vez por semana, contra a média da União Europeia de 40%<sup>(1)</sup>.

Assim sendo, os resultados, tal como visto anteriormente, acabam por ser intermitentes, assentes em casos de sucesso esporádicos e não numa estratégia sustentada de desenvolvimento da prática desportiva, de identificação de talentos e de desenvolvimento das capacidades.

(1) In Sport and Physical Activity (Março 2010), Eurobarometer

## Número de praticantes, milhares (média 2001-2011)



Fonte: Análise PwC com base em dados IPDJ

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## Não existem ganhos de escala no financiamento olímpico

Em termos de escala, e de acordo com os testes estatísticos, as federações estão razoavelmente próximas. Em média, cada federação apresenta rendimentos constantes à escala (*vide* Quadro 8, em anexo). Assim, por hipótese, se se multiplicar o financiamento a uma modalidade é provável conseguir-se o aumento dos resultados atingidos na mesma proporção (relação linear), e não numa proporção superior. Contudo, era expectável que em grande parte das modalidades existissem sinergias ou ganhos de escala, de forma a que ao dobro dos *inputs* se conseguisse mais do dobro dos *outputs*.

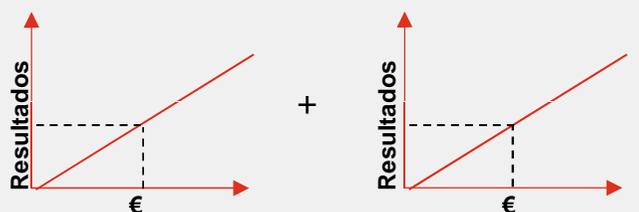
Assim sendo, não é necessário concentrar investimentos para garantir uma maior eficiência, na aplicação de recursos. Repare-se que se fosse possível concluir sobre a existência de economias de escala, haveria uma justificação económica atual para a concentração.

Se se optar por um financiamento mais concentrado, este deve ser justificado por uma escolha política ou uma avaliação da capacidade desportiva atual ou futura.

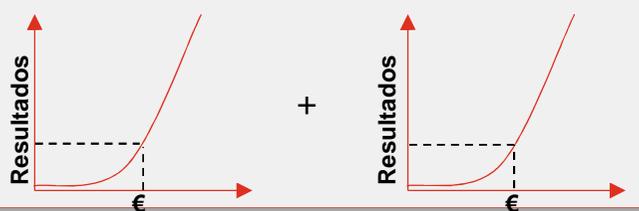
A ausência desta característica na função de produção de resultados Olímpicos pode dever-se (i) à rigidez no financiamento; (ii) a restrições mais ativas de outros inputs (e.g. falta de praticantes) ou (iii) a incapacidade de gestão, entre outros.

### Infografia: Com o atual modelo federativo, não há evidências da existência de ganhos de escala no financiamento olímpico

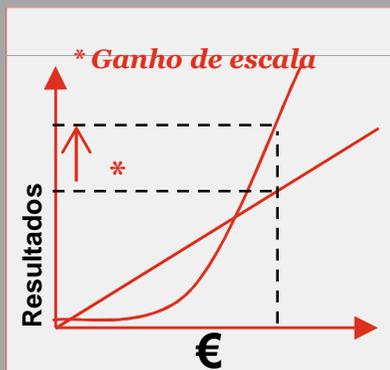
Rendimentos constantes à escala



Rendimentos crescentes à escala



||



#### O que são ganhos de economias de escala?

Economias de escala existem quando a duplicação dos fatores mais do que aumenta a produção. Neste caso, se tal acontecesse o “financiamento médio” dos resultados Olímpicos tenderia a ser menor, convidando a uma concentração de diferentes modalidades numa só entidade.

Por forma a medir este efeito, são testadas formas não lineares nas principais variáveis de *input* (neste caso o financiamento per capita) e uma análise dos resíduos do modelo de regressão.

## Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

### A maior parte das modalidades não tem reconhecimento mediático.

A análise de contexto sugere que, com exceção do Futebol, as modalidades desportivas não mobilizam a sociedade portuguesa: os agentes sociais não têm uma presença significativa no desporto.

A tabela apresentada traduz um estudo de opinião, elaborado pela Cision para o 1º Trimestre de 2011 sobre *Sponsorship Management*, com o objetivo de avaliar a notoriedade e exposição mediática de algumas modalidades desportivas através do seu reconhecimento junto da população portuguesa e do retorno de investimento conseguido pelos patrocinadores.

Os dados revelam, que apenas o Futebol consegue um *Top 2 Box* superior a 66% (o limite habitual para alterar comportamentos dos consumidores). Apenas esta modalidade revela uma base de acompanhamento frequente (escala qualitativa) superior a 50%. É de notar que estes estudos, por se basearem em recordações e representações de comportamento e assentarem numa recolha de comportamentos de consumidores *online*, apenas indicam ordens de grandeza.

A baixa mobilização da sociedade, bem como a falta de acompanhamento por parte dos espetadores, é também reflexo da baixa presença destas modalidades nos meios de comunicação social, quer sejam públicos ou privados.

Assim sendo os media não assumem o papel de divulgação e captação de praticantes para as modalidades. Por outro lado a baixa presença nos media limita, de alguma forma, os patrocínios às modalidades desportivas que não o futebol. Esta poderia ser uma fonte de financiamento fundamental para reduzir a dependência do financiamento público.

### Modalidades de acordo com a preferência dos espectadores

Modalidade	Top 2 Box (Adoram e Gostam)	Acompanham com frequência
Futebol	77%	58%
Ténis	54%	6%
Automobilismo	56%	16%
Ciclismo	46%	9%
Atletismo	46%	9%
Futsal	45%	N.D.
Basquetebol	51%	N.D.
Andebol	35%	N.D.
Râguebi	25%	N.D.

Fonte: Cision, *Sponsorship Management*, 1º Trimestre 2011

A amostra do estudo é constituída por 500 entrevistas a indivíduos residentes nas regiões de Grande Lisboa e Grande Porto. A seleção dos inquiridos foi efetuada aleatoriamente, com base nos utilizadores registados em [www.multidados.com](http://www.multidados.com) através do método de quotas, tendo em consideração as variáveis sexo, idade e região.

## Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

O sucesso das federações depende de casos de sucesso individuais. Os números parecem apontar para a existência, de *outliers* na gestão desportiva. Mais, há modalidades que parecem não aproveitar o contexto macro (conjunto competitivo).

Para sustentar esta evidência foi analisada a evolução dos resíduos por modalidade. Os resíduos traduzem tudo o que não pode ser diretamente explicado pelas variáveis conjunto competitivo e financiamento público por praticante.

Os resultados parecem demonstrar que o Triatlo, o Ciclismo o Taekwondo e a Ginástica são *outliers* (valores extremos) com desempenhos muito acima do esperado numa edição específica dos Jogos; e muito abaixo nas restantes. São as modalidades que, conscientemente, ou não, apostaram num único atleta.

As modalidades de Lutas Amadoras, Equestre e Esgrima apresentam tendências de agravamento ou resultados muito abaixo do esperado.

As modalidades com maior pontuação ou com resultados regulares apresentam oscilações elevadas e tendência decrescente. Uma outra evidência (indireta) para esta conclusão reside no facto de que no contacto com as federações e especialistas, foi difícil encontrar quem indicasse que para a preparação dos Jogos Olímpicos de 2016 teria atletas diferentes dos que participaram em 2012.

Por fim, é de destacar a existência de modalidades olímpicas que não competiram em qualquer uma das três últimas edições, pelo que não foi possível analisar o seu desempenho. Essas modalidades são: Andebol, Basquetebol, Boxe, Hóquei, Pentatlo Moderno e Ténis.

### Índice: Diferença face ao esperado: resíduos

Modalidades que competiram nas três edições dos Jogos Olímpicos

Modalidade	2004	2008	2012	Total
Ginástica <sup>(1)</sup>	340	210	90	<b>640</b>
Ciclismo	670	-180	-80	<b>410</b>
Triatlo	-200	940	-540	<b>200</b>
Tiro <sup>(2)</sup>	30	0	160	<b>190</b>
Atletismo	50	80	-40	<b>90</b>
Judo	100	70	-120	<b>50</b>
Badminton	-30	-40	-20	<b>-90</b>
Canoagem	-60	-170	120	<b>-110</b>
Natação	-70	-60	-40	<b>-170</b>
Vela	-50	40	-220	<b>-230</b>
Equestre	-130	-180	-380	<b>-690</b>

<sup>(1)</sup> Inclui Trampolins <sup>(2)</sup> Inclui Tiro com Armas de Caça

Modalidades que competiram em pelo menos uma das edições

Modalidade	2004	2008	2012	Total
Taekwondo	*	280	*	<b>280</b>
Ténis de Mesa	*	20	250	<b>270</b>
Remo	*	-20	220	<b>200</b>
Voleibol	60	*	*	<b>60</b>
Futebol	-20	*	*	<b>-20</b>
Tiro com Arco	*	-80	*	<b>-80</b>
Lutas Amadoras	-160	*	*	<b>-160</b>
Esgrima	-290	-270	*	<b>-560</b>

\* Não competiu nos Jogos Olímpicos

# Quais os fatores que melhor explicam os resultados portugueses?

## Os resultados médios revelam que há oscilações elevadas no desempenho das modalidades, com tendência decrescente.

Os resultados médios atingidos pelas modalidades, medidos como rácio pontuação total sobre o número de provas integradas, revelam que não existiram resultados sistemáticos nas três últimas olimpíadas, e que o desempenho médio de grande parte das modalidades tem vindo a decrescer.

A análise revela também que existem *outliers*, ou seja, algumas modalidades que obtiveram resultados excepcionais numa edição dos Jogos, mas não conseguiram manter o nível de desempenho na edição seguinte, como por exemplo o Triatlo em 2008 ou o Ciclismo em 2004.

Mais uma vez, os números revelam que o desempenho olímpico tem vindo a ser assente em casos extraordinários de sucesso, de aposta por parte das federações em determinados praticantes com elevado potencial, e não numa estratégia sustentável de captação de praticantes, de identificação e desenvolvimento de um número significativo de talentos, salvaguardando algumas exceções.

Pode também concluir-se que, em geral, não existe uma estratégia de aposta em federações com melhores resultados e probabilidade de sucesso. A dispersão de modalidades presentes é evidente, bem como o facto que algumas das quais não têm, sistematicamente, apresentado resultados.

A estes resultados não será alheio o facto de que a rigidez do modelo de financiamento atual, voluntária ou involuntariamente, poderá beneficiar algumas modalidades. Se assim for, se as regras de financiamento olímpico beneficiarem determinadas modalidades, pelas suas especificidades, em detrimento de outras, pode-se colocar em causa se será esta a forma correta de avaliar o desempenho olímpico.

## Resultados médios: (pontuação total/nº de provas) \*100 Modalidades que competiram nas três edições dos Jogos Olímpicos

Modalidade	2004	2008	2012	Total
Triatlo	200	1.800	100	2100
Ciclismo	900	0	33	933
Canoagem	150	133	580	863
Ginástica <sup>(1)</sup>	400	200	100	700
Atletismo	222	273	79	574
Vela	220	240	88	548
Judo	175	175	0	350
Tiro <sup>(2)</sup>	33	0	167	200
Equestre	0	0	50	50
Badminton	0	0	0	0
Natação	0	0	0	0

<sup>(1)</sup> Inclui Trampolins <sup>(2)</sup> Inclui Tiro com Armas de Caça

## Modalidades que competiram em pelo menos uma das edições

Modalidade	2004	2008	2012	Total
Remo	*	200	500	700
Taekwondo	*	300	*	300
Ténis de Mesa	*	0	250	250
Futebol	100	*	*	100
Voleibol	100	*	*	100
Esgrima	0	0	*	0
Lutas Amadoras	0	*	*	0
Tiro com Arco	*	0	*	0

\* Não competiu nos Jogos Olímpicos

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

A nível internacional, o modelo teórico que sustenta o sucesso desportivo defende o alinhamento de nove pilares estratégicos da pirâmide desportiva (SPLISS – *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*).

Para tal é necessário que o modelo de gestão seja relevante, que garanta a estabilidade de políticas e que garanta que todos os *stakeholders* persigam o mesmo objetivo/estratégia, garantindo o alinhamento dos pilares SPLISS (fatores de sucesso).

Acredita-se que o desempenho olímpico/paralímpico português é também um desafio de gestão, pelo que o modelo a seguir deve assentar nos princípios de um modelo de gestão profissional, compreendendo os seguintes pontos:

- Objetivos/estratégia;
- Coordenação;
- Modelo de financiamento;
- Gestão operacional;
- Promoção de modalidades.

***A organização, as estruturas e as políticas para o desporto são fundamentais para garantir o sucesso desportivo internacional.***

## ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica? Quais as melhores práticas?***

### ***SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success)***

O resultado da procura da razão para o sucesso no desporto de alto rendimento, conduziu a um modelo teórico proposto novamente por uma equipa liderada por De Bosscher (DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBRUG, S.; BINGHAM, J. Explaining international sporting success: an international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, Sydney, v.12, 2009). Para atingir esse sucesso estes autores apostaram numa análise da estrutura desportiva numa perspetiva de sucesso internacional, tendo sido necessário promover a sistematização de critérios de análise dos diversos sistemas desportivos.

Efetivamente, **os países que têm uma cadeia de valor alinhada e assente nas áreas de atuação identificadas como pilares do SPLISS (*Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*) apresentam um maior sucesso desportivo.**

Alguns exemplos:

- Em 1997, o Reino Unido sistematizou a sua estrutura desportiva após o fracasso nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996, conseguindo passar da 36<sup>a</sup> colocação para a 10<sup>a</sup> colocação nos Jogos de Sidney e Atenas, alcançando o 4<sup>o</sup> lugar em Pequim 2008 e a 3<sup>a</sup> posição em Londres 2012.
- O caso do Canadá que procurou sistematizar a sua estrutura para receber os Jogos Olímpicos de Inverno em Vancouver 2010, por via da definição de um plano de treino a longo prazo;

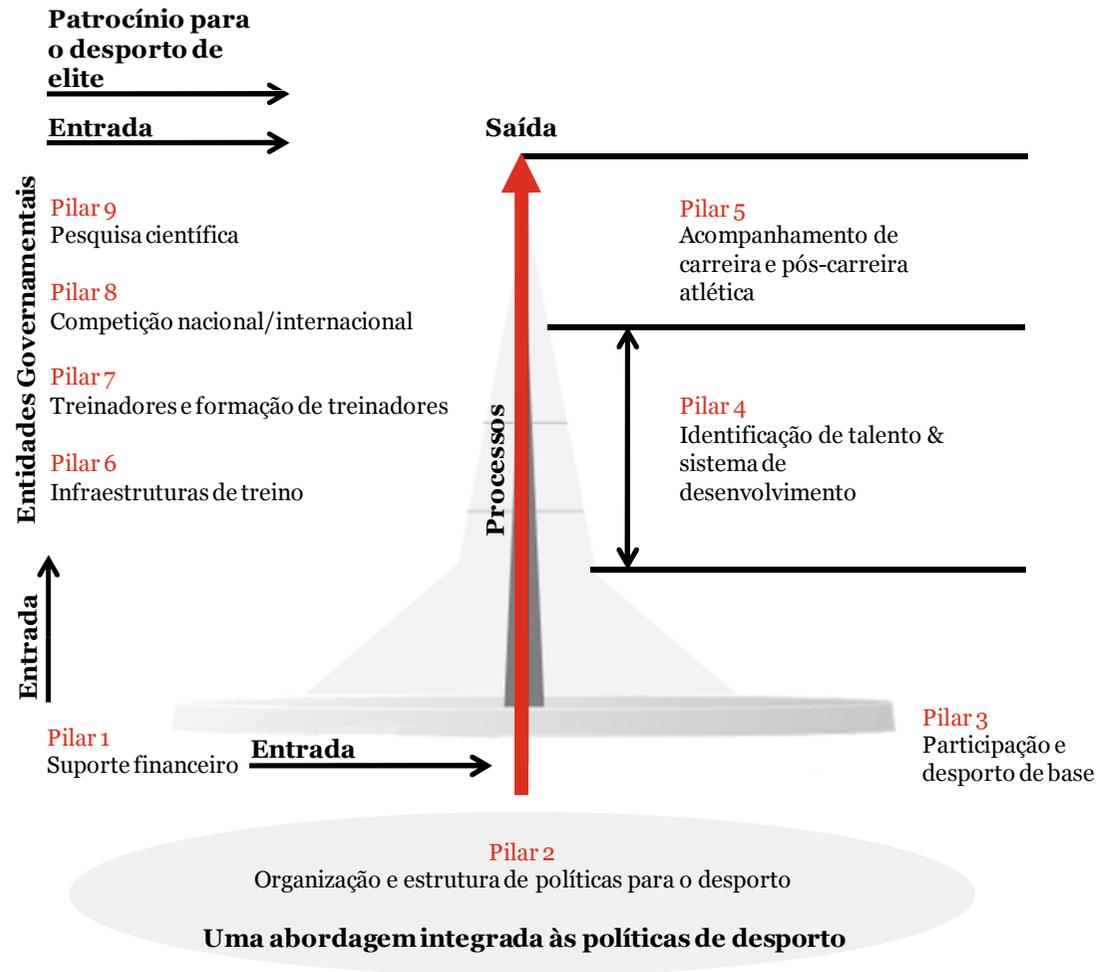
Há em diversos estudos internacionais, inúmeras referências ao facto dos países que alcançaram sucesso internacional no desporto de alto rendimento possuírem planos de ações nacionais. De facto, num estudo de elevado relevo académico (GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, Colchester, v.20, 2001) foi possível uma comparação de países considerados potências desportivas, com o intuito de encontrar aspetos comuns na estrutura organizacional que explicassem o sucesso desportivo internacional. De acordo com estes autores, existe uma tendência no sentido de adoção de alguns elementos da organização desportiva utilizados pelos países do antigo Bloco de Leste e outros países comunistas, apesar das diferenças sociais, culturais, históricas e políticas.

De seguida apresentam-se com algum detalhe o que a academia apresenta como fatores de sucesso desportivo.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Quais as melhores práticas?

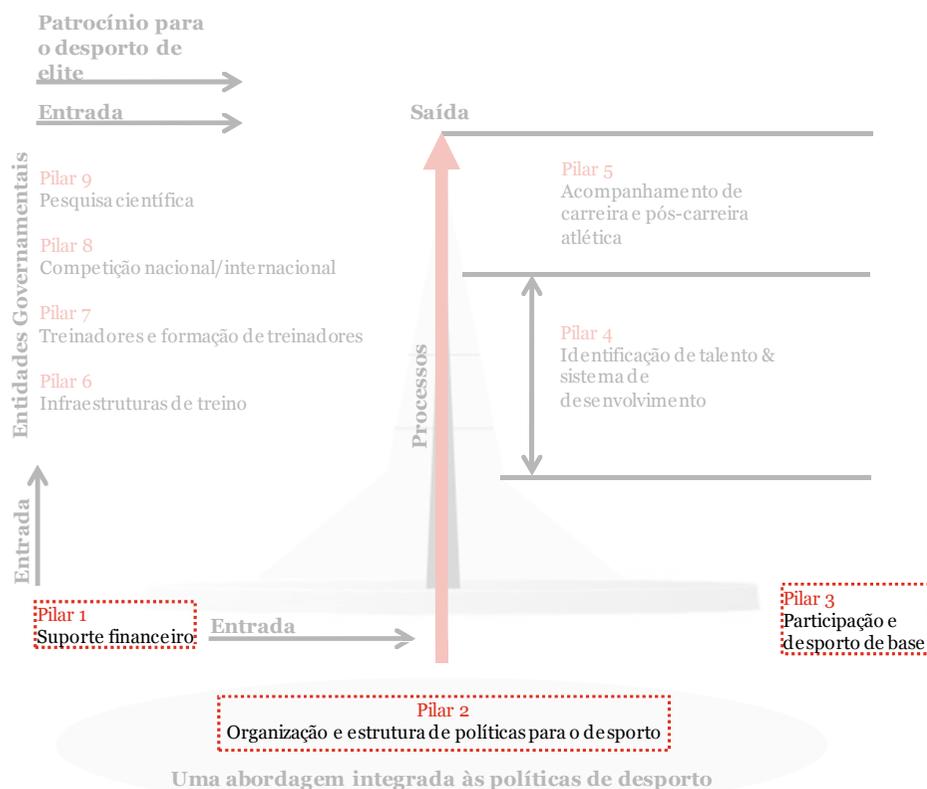
**SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success): modelo teórico dos nove pilares da estrutura desportiva que influenciam o sucesso internacional.**



**Fonte:** DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBRUG, S.; BINGHAM, J. Explaining international sporting success: an international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, Sydney, v.12, 2009

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Quais as melhores práticas?



### Pilar 1: Suporte financeiro

Este pilar refere-se à despesa pública em desporto a nível nacional, a nível de programas de financiamento para desenvolvimento de atividades,, infraestruturas desportivas, técnicos, praticantes, etc.

### Pilar 2: Organização e estrutura de políticas para o desporto

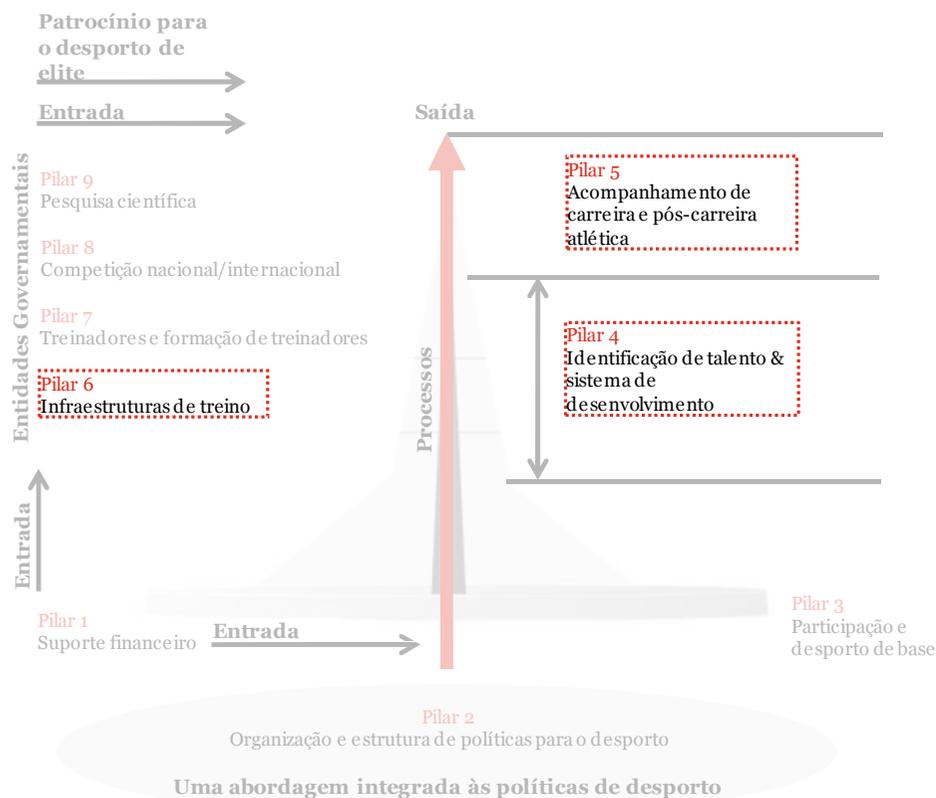
A quantidade de recursos dedicados ao desporto de alto rendimento é importante, mas é a organização e a estrutura do desporto num determinado país e a sua relação com a sociedade que permite a utilização eficiente desses recursos com vista ao sucesso desportivo. Não existe consenso, se é melhor optar pela descentralização ou pela intervenção do governo ao nível das políticas desportivas de elite. O que é certo é que deve existir uma boa comunicação, uma clara definição das responsabilidades e uma simplificação nos processos através da identificação de fronteiras políticas e desportivas.

### Pilar 3: Participação e desporto de base

A relação entre o desporto de base e o desporto de alto rendimento nem sempre é conclusiva. Contudo, pode influenciar em grande medida, dado que fornece uma fonte de jovens talentos e oportunidades para treinar e competir a diversos níveis.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Quais as melhores práticas?



### Pilar 4: Identificação e desenvolvimento de talento

Este pilar tem início quando um talento é identificado e começa a ganhar especial atenção. Numa perspetiva política, existe a necessidade de implementar sistemas de deteção de talentos. A fase seguinte é o desenvolvimento do praticante mediante a definição de um período de treino intensivo. Muitos países estabeleceram programas nacionais coordenados ao nível do treino e competição, e adicionalmente ajudaram os praticantes a conciliar a carreira académica com a desportiva.

### Pilar 5: Suporte carreira e apoio pós carreira para atletas

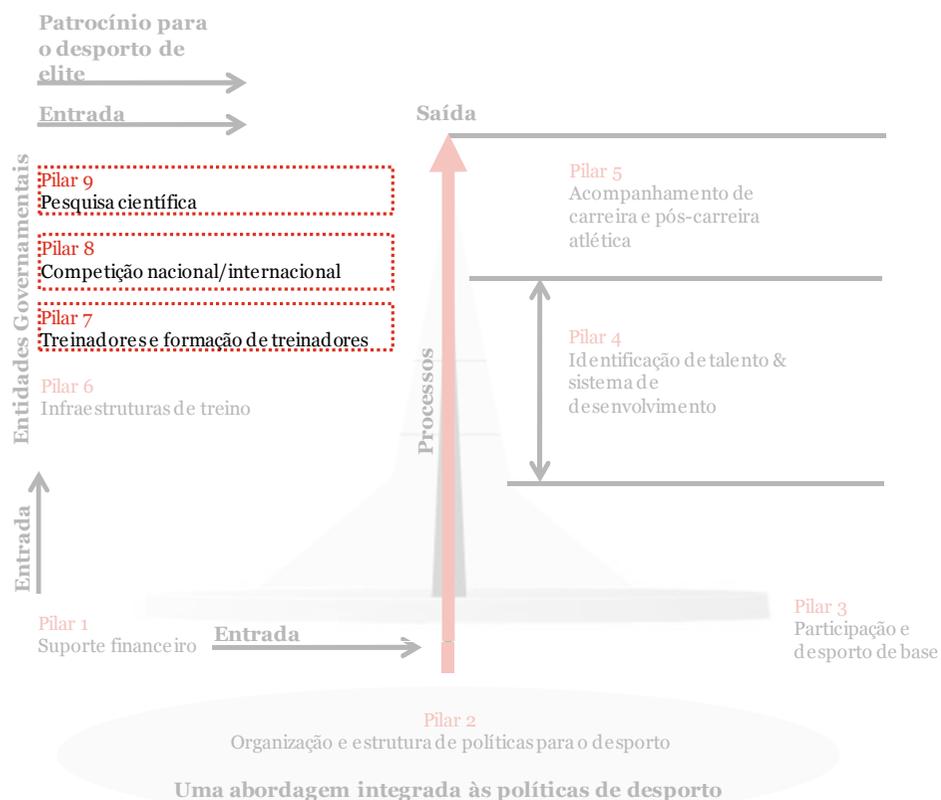
A fase subsequente ao desenvolvimento de talento é a produção de praticantes de alto rendimento que compitam ao mais alto nível. Contudo, muitos praticantes que têm potencial para chegar ao topo não conseguem alcançá-lo. São poucos os desportos que proporcionam aos praticantes o rendimento necessário para suportar os custos. Deste modo, alguns países fornecem o apoio financeiro para cobrir os custos de vida do praticante, bem como programas de apoio. Por fim, os praticantes também precisam de ser preparados para o pós carreira, enquanto ainda estão envolvidos na sua carreira ativa.

### Pilar 6: Instalações desportivas

A existência de instalações desportivas é um fator de sucesso desportivo, permitindo aos praticantes treinar em ambientes de elevada qualidade.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Quais as melhores práticas?



### Pilar 7: Treinadores e Formação de Treinadores

A quantidade e qualidade de treinadores e outros técnicos envolvidos é importante em cada um dos níveis do desenvolvimento desportivo. Ao nível do alto rendimento, existem dois aspetos a considerar. O primeiro considera a qualidade e a organização dos sistemas de formação e certificação. O segundo está relacionado com circunstâncias individuais dos treinadores de elite.

### Pilar 8: Competição nacional e internacional

A competição a nível nacional e internacional é um fator importante no desenvolvimento dos atletas. Permite que os atletas consigam medir o seu progresso comparativamente à concorrência, de forma individual ou coletiva. Tem sido demonstrado em vários estudos que a organização de eventos internacionais no próprio país, tem um efeito positivo ao nível do sucesso internacional.

### Pilar 9: Investigação e inovação científica

A pesquisa científica diz respeito à recolha e divulgação sistemática de informações científicas em áreas como a identificação e desenvolvimento de talentos, medicina, nutrição, psicologia, filosofia e biomecânica. Estes fatores eram típicos nos países comunistas.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português



### Para que se quer um bom desempenho olímpico e paralímpico?

- A vontade de apostar na excelência desportiva está muito ligada à necessidade/vontade de afirmação dos países. De facto, se se tentar explicar o sucesso olímpico por país, de uma forma macro (considerando PIB *per capita*, população, país anfitrião, e país comunista) e, se se considerar as despesas militares (em % do PIB) como possível previsor, nota-se que esta última variável tem uma especial importância, acima do poder explicativo do PIB, por exemplo. Pode-se assim concluir que há uma necessidade de afirmação dos países através do desporto olímpico.
- Neste sentido, para que se quer uma boa participação nos Jogos Olímpicos / Paralímpicos?
  - Medalhas?
  - Participantes?
  - *Records* nacionais superados?
  - Bons resultados em desportos ligados ao turismo (mar, golfe, etc.)?
  - Promoção da prática desportiva (através do estabelecimento de “ídolos” ou de aderência ao espetáculo olímpico)?
  - Desenvolvimento nacional das modalidades desportivas (os resultados servem como promoção junto da sociedade)?

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português



### Os objetivos Olímpicos não são devidamente definidos e o que existe é contraditório.

- Os últimos objetivos Olímpicos estabelecidos em contrato programa entre o COP/PPP e IPDJ não são concretos e não têm uma estratégia associada definida. Por exemplo, na missão de Pequim 2008, estavam contratualizadas cinco medalhas olímpicas e 12 paralímpicas; já na missão de Londres 2012 o que era desejado era uma “melhoria qualitativa global dos resultados desportivos nos Jogos Olímpicos/ Paralímpicos de Londres 2012”; “aumento global do número de representantes nacionais, com especial incidência no género feminino” e “renovação e redução do nível etário dos atletas participantes”.
- Note-se ainda que os objetivos de 2012 são contraditórios entre si. Isto é, se não houver uma alteração dos pressupostos de base (população e financiamento), não é possível conseguir simultaneamente melhores resultados e uma maior participação. O primeiro objetivo requer focalização em atletas com possibilidade de pontuarem e idealmente com melhores resultados; e o segundo objetivo apenas aposta na participação - onde apenas a presença de uma grande comitiva olímpica e paralímpica nos Jogos é o resultado final.
- Por fim, é de referir que a própria estabilidade dos objetivos não foi conseguida. Nos três ciclos Olímpicos os objetivos foram-se alterando. Esta situação assume particular relevância quando há um consenso que a estratégia olímpica se define, pelo menos, a dez anos de distância.
- Acresce que, não existe na estrutura orgânica dos comités uma forte direção técnica que possa avaliar o programa e definir objetivos quantitativos das diferentes missões olímpicas, tudo está centrado no topo do Comité. Assim, a par de uma negociação de topo, não há interlocutores técnicos que possam acordar objetivos e discussão operacional.

## Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

### Fatores críticos no panorama português



**A cadeia de valor dos ciclos Olímpicos encontra-se desalinhada. De facto, o modelo está desenhado para que se atinjam os melhores resultados se todos estiverem alinhados e coordenados. No entanto, em Portugal, os nove pilares não apresentam uma estratégia concertada.**

- As melhores práticas exigem uma coordenação do modelo de desporto como um todo – a coordenação estratégica deveria obrigar a um desenvolvimento assente em todos os pilares do SPLISS.
- Há três entidades públicas a coordenarem o desporto (IDPJ, Ministério da Educação e Autarquias), com diferentes prioridades.
- De acordo com os especialistas contactados, não há uma coordenação operacional efetiva do projeto olímpico, uma vez que:
  - O papel do IPDJ centra-se na atribuição do financiamento, descurando o acompanhamento operacional e a função de controlo de *accountability*. O Estado terá de aceitar que a competência financeira e administrativa não deve traduzir-se numa sobre-regulamentação que limita a administração pública a funções normativas e que, atualmente, não tem meios, nem competências para o fazer, sem impor um aumento da carga burocrática;
  - O COP cumpriu de forma rígida o regulamento que foi acordado entre o COP e o Estado, acabando por não assumir a coordenação operacional integrada do projeto olímpico: não definiu prioridades e não tomou decisões sobre o conjunto – tornou-se irrelevante devido ao modelo implementado. No programa Pequim 2008, a FPDD (à época o CPP não existia) não se limitou a gerir o apoio (rígido) concedido pelo IDP (o gestor); incluiu no programa apoios terceiros da sociedade civil, concedendo-lhe alguma liberdade na gestão.
  - As federações estão focadas na captura de receita pública.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

**O essencial do financiamento olímpico/paralímpico serve apenas para os praticantes e não para o alinhamento dos pilares (apenas possível com uma gestão flexível).**

- Os dirigentes associativos contactados indicaram que o financiamento olímpico/paralímpico atribuído pelo COP/CPP é “fechado” e “pouco flexível”, já que se baseia, essencialmente, numa lógica de financiamento por praticante/treinador e nem todas as modalidades têm a mesma filosofia de treino. De facto, muitas federações argumentam que as suas equipas olímpicas /paralímpicas de modalidades não coletivas poderiam ser geridas em conjunto, estimulando a excelência desportiva. Embora essa forma de treino não esteja proibida, a verdade é que os incentivos e o modelo de alocação financeira prejudicam esta prática de forma relativa (se não optarem por essa modalidade há uma verba “que fica por usufruir”). Neste sentido, a atual lógica de financiamento não apresenta a flexibilidade necessária que permita a otimização da aplicação das verbas disponíveis.
- Adicionalmente, as modalidades com elevados custos logísticos também ficam prejudicadas com a atomização de financiamento instalada, já que não permite os ganhos de escala associados à preparação olímpica.
- De acordo com os contratos-programa, a bolsa para praticantes e treinadores destina-se a “compensar os encargos acrescidos com o seu regime especial de preparação”. No entanto, esta bolsa tem quatro níveis distintos de valores a atribuir, indexados à *performance* do praticante e não aos encargos acrescidos com o seu regime especial de preparação. Na verdade, esta figura de “bolsa” acaba por ser interpretada pelos praticantes, e por muitas federações, como um prémio de desempenho e não como “ajuda de custo”.
- Ainda de acordo com os dirigentes associativos, a alocação do financiamento comporta desafios de *accountability*:
  - No caso do financiamento olímpico/paralímpico: uma vez que as federações têm autonomia na gestão da verba associada à preparação olímpica/paralímpica, o COP/CPP não tem forma de avaliar a pertinência das despesas realizadas face ao objetivo olímpico/paralímpico;
  - No caso do financiamento do alto rendimento e seleções: a federação define os seus objetivos e métricas de desempenho que justificam a verba a dispendir. No entanto, uma vez que não há uma estratégia global definida para desporto de excelência, não há como avaliar a pertinência das despesas na modalidade – há controlo da despesa, mas “não há estratégia” que norteie a alocação de despesas.



## ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?*** Fatores críticos no panorama português



### **Papel do setor privado no financiamento e organização desportiva**

Em alguns países as sinergias entre o setor público e o setor privado na organização desportiva trouxeram um maior controlo da atividade e dotaram o sistema com mais transparência, maior concretização e alinhamento de objetivos, incentivando a avaliação dos resultados e a responsabilização (*accountability*) das entidades envolvidas.

Ao contrário do que acontece em Portugal, há países em que a organização do desporto se baseia num sistema de estreita cooperação entre os setores público e privado, que partilham responsabilidades na promoção e desenvolvimento do desporto, o que, em muitos casos, é um fator de sucesso dos modelos de organização desportiva.

Neste contexto destacam-se o caso de Espanha e Reino Unido, onde a participação da sociedade civil no financiamento desportivo, além da redução da dependência do Estado, contribuiu para o envolvimento de mais entidades no sistema desportivo. Estas duas estratégias têm ainda em comum o alinhamento dos objetivos desportivos e a sustentabilidade financeira.

## ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?*** Fatores críticos no panorama português



### **O caso de Espanha**

Em Espanha, fruto do entendimento entre os setores público e privado, surgiram os Planos ADO (Asociación Deportes Olímpicos) em 1988, e ADOP (Apoyo al Deporte Objetivo Paralímpico) em 2005, para apoio ao desenvolvimento e preparação dos praticantes Olímpicos e Paralímpicos.

O objetivo destas iniciativas assenta na obtenção de financiamento privado através da captação de patrocinadores, entre os quais grandes empresas espanholas. Ao se tornarem sócios patrocinadores dos Planos, além da publicidade, as empresas ganham o direito a participar da tomada de decisões.

As entidades que gerem os Planos são responsáveis pela gestão e distribuição das verbas pelas federações, praticantes e equipas técnicas, ao mesmo tempo que controlam o desenvolvimento dos seus planos desportivos.

Adicionalmente, o Estado estimula a participação privada no financiamento olímpico e paralímpico através de benefícios fiscais significativos. Ao considerar os Jogos de 2016 “eventos de interesse público excepcional”, o projeto de orçamento de estado de 2013 prevê benefícios fiscais para empresas que façam doações aos Planos (deduções de 35% do montante à colecta do IRC) e também a empresas que divulguem e promovam os eventos (dedução de 15% da despesa incorrida à colecta).

Desta forma fiscal, foi possível convidar mais parceiros (empresas) para a gestão desportiva associando os resultados Olímpicos/Paralímpicos/desportivos a uma pressão financeira. Garantiu-se assim um alinhamento dos fatores críticos de sucesso (SPLISS).

## Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

### Fatores críticos no panorama português



#### O caso do Reino Unido

O Reino Unido conseguiu diversificar as suas fontes de financiamento através da mobilização da sociedade civil. Os cidadãos britânicos sabem hoje que cerca de 28% do seu valor gasto na Lotaria Nacional, vão para “causas solidárias”, e que 18% deste valor vai para o desenvolvimento do desporto nacional. Efetivamente, o advento da Lotaria Nacional, em 1994, abriu a possibilidade de um novo fluxo de financiamento para apoiar os atletas mais talentosos do país nas suas tentativas de ganhar medalhas para o país em eventos desportivos mundiais mais significativos.

Em 1997 foi criado o “World Class Performance Programme” que permitiu que, gradualmente, mais modalidades fossem capazes de chegar à linha de partida, com a ajuda de fundos ao nível do desenvolvimento de talento e com níveis de financiamento superiores (em Londres 2012, todas as modalidades olímpicas e paralímpicas tiveram “World Class Performance Programmes” totalmente financiados).

Desde que o financiamento dos praticantes com fundos oriundos da Lotaria Nacional se iniciou (1997), houve uma mudança palpável no desempenho olímpico e paralímpico:

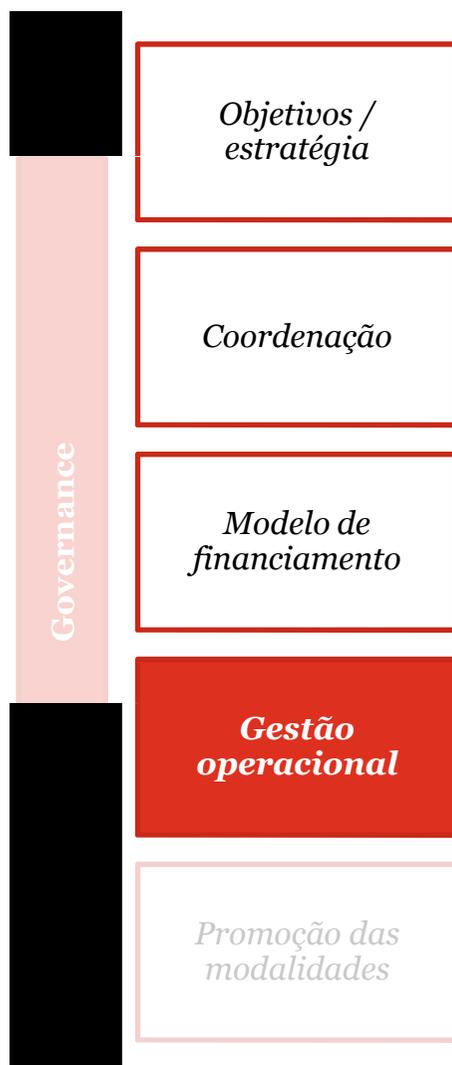
- Em 1996, nos Jogos Olímpicos de Atlanta, o Reino Unido ganhou apenas uma medalha de ouro (na modalidade Remo). Em Pequim 2008 foram atingidas 19 medalhas de ouro;
- Em 2012, o financiamento olímpico dividiu-se em quase 50/50 entre financiamento público e a lotaria, mas está previsto que a parcela pública venha reduzida – em 2015 até dois terços do financiamento do UK Sport serão oriundos da lotaria.
- O financiamento da Lotaria Nacional também inspira as futuras gerações, modernizando clubes desportivos locais e equipamentos, e proporciona oportunidades para que mais pessoas gostem de desporto.

O financiamento privado, sobretudo com a justificação dos Jogos Londres 2012, trouxe um maior reconhecimento público, mais receitas e pressão mediática. No final, esta forma de financiamento (entre outros fatores) trouxe a responsabilização e alinhamento dos pilares do SPLISS.

Este modelo não diverge muito do caso português, mas destaca-se positivamente pela sua comunicação junto da opinião pública, pelos montantes e pela sua gestão.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português



### O grau de dependência das federações do financiamento público limita o seu potencial de atuação.

- De facto, de acordo com os especialistas contactados, o financiamento não promove o alinhamento da prática desportiva entre as diferentes etapas do percurso desportivo, mas sim o individualismo entre praticantes e entre federações.
- O financiamento é o *driver* da “coordenação operacional”: muitas federações corrigem o seu plano de atividade, ajustando-se ao financiamento recebido.
- As federações portuguesas são “pequenas” (no que respeita ao número de praticantes) e “muito ligadas ao Estado” (em média, 64% das receitas diretas provêm do Estado), sem vocação de ir para o mercado angariar praticantes, e muitas vezes sem uma cultura de praticante ou de excelência desportiva.
- Porém, é de notar que a análise do financiamento das federações ignora os apoios negociados em “espécie” com diferentes entidades empresariais ou estatais (cedências de terrenos, de transporte de material ou de organização logística).

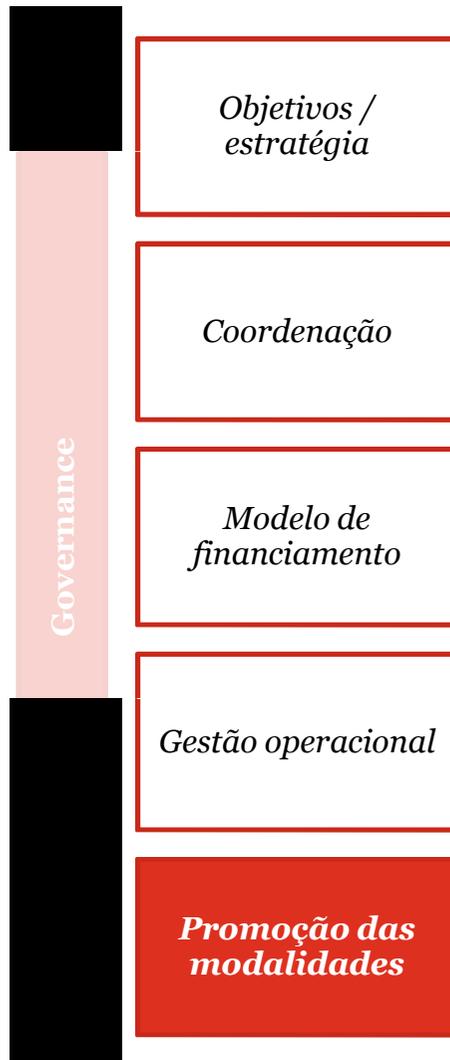
Grau de dependência de financiamento público				
Federação	2001-2004	2005-2008	2009-2012	Média
Lutas Amadoras	94%	90%	88%	<b>91%</b>
Hóquei	91%	86%	87%	<b>88%</b>
Badminton	91%	81%	76%	<b>83%</b>
Judo	95%	70%	75%	<b>80%</b>
Esgrima	83%	72%	81%	<b>79%</b>
Tiro com Arco	91%	66%	78%	<b>79%</b>
Natação	74%	79%	80%	<b>78%</b>
Remo	88%	73%	71%	<b>78%</b>
Boxe	77%	77%	N/A	<b>77%</b>
Atletismo	82%	72%	65%	<b>73%</b>
Ténis	81%	70%	67%	<b>73%</b>
Ténis de Mesa	78%	73%	65%	<b>72%</b>
Pentatlo Moderno	85%	62%	68%	<b>72%</b>
Taekwondo	78%	78%	52%	<b>69%</b>
Trampolins	81%	64%	61%	<b>69%</b>
Canoagem	88%	65%	53%	<b>69%</b>
Triatlo	64%	63%	54%	<b>60%</b>
Basquetebol	64%	62%	52%	<b>59%</b>
Tiro c/ Armas de Caça	70%	44%	50%	<b>55%</b>
Vela	76%	61%	26%	<b>54%</b>
Ciclismo	59%	54%	45%	<b>53%</b>
Andebol	48%	54%	49%	<b>50%</b>
Voleibol	48%	47%	51%	<b>48%</b>
Tiro	53%	43%	32%	<b>43%</b>
Desporto p/ Deficientes	29%	36%	56%	<b>40%</b>
Ginástica	23%	41%	55%	<b>40%</b>
Equestre	43%	33%	34%	<b>37%</b>
Futebol	10%	8%	8%	<b>9%</b>
<b>Média das federações<sup>(1)</sup></b>	<b>69%</b>	<b>62%</b>	<b>58%</b>	<b>64%</b>

<sup>(1)</sup> Não ponderada pela sua dimensão

Fonte: Análise PwC com base em dados IPDJ

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

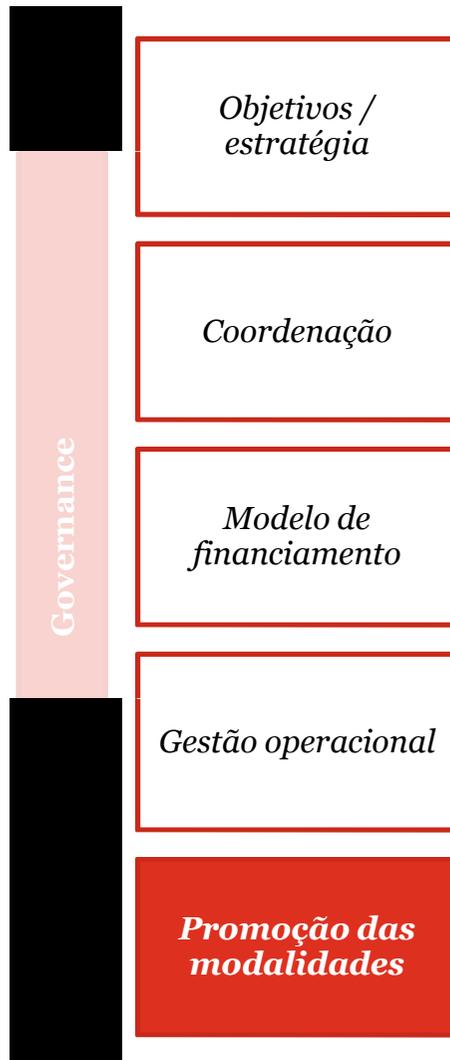


**Os praticantes Olímpicos e Paralímpicos não se sentem valorizados e o risco de enveredar por uma carreira desportiva de alto rendimento é elevado.**

- Na maior parte das modalidades, o reconhecimento social ao nível nacional existe apenas quando o praticante recebe uma medalha.
- A maior parte dos praticantes não consegue subsistir apenas com os rendimentos que advêm da carreira desportiva, pelo que em geral não existe uma dedicação total à mesma. Existe sempre a divisão de tempo entre desporto e outra atividade (outra profissão e/ou estudos).
- Muitas vezes, os *prize money* de provas intermédias são superiores aos prémios Olímpicos/Paralímpicos, o que leva os praticantes de algumas modalidades a fazer escolhas de carreira desajustadas ao financiamento público/objetivo olímpico.
- O risco de uma carreira totalmente dedicada à prática desportiva de alto rendimento é elevado. Caso o praticante não atinja o resultado esperado ou incorra numa lesão, perde a sua fonte de rendimento desportivo.
- A gestão do pós-carreira do praticante não é bem planeada:
  - O programa de apoio ao pós-carreira não apresenta medidas consolidadas que permitam um acompanhamento de proximidade dos praticantes quando ainda estão na sua carreira ativa (por exemplo, aconselhamento e *coaching*);
  - Apenas os praticantes de alto rendimento que tenham integrado de forma seguida ou interpolada o Projecto Olímpico ou Paralímpico por um mínimo de oito anos têm direito a uma subvenção temporária de reintegração, o que exclui uma parte significativa dos praticantes. As restantes medidas existentes têm registado uma aplicabilidade quase nula.
- Os praticantes Paralímpicos têm financiamento e bolsas muito inferiores quando comparadas com os valores recebidos pelos praticantes Olímpicos. Não existe justificação para tal:
  - Se a bolsa é encarada como uma ajuda de custo, então o valor deveria ser igual;
  - Ao nível do financiamento à preparação, se houver uma compensação pela necessidade, tal como desejado nas modalidades olímpicas que envolvem mais custos logísticos e de apetrechamento, deveria existir um financiamento diferenciado conforme a necessidade de equipamento específico.

## ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?***

### Fatores críticos no panorama português



- De facto, a identificação de talento desportivo não está organizada e as esperanças não são geridas com os praticantes do programa de preparação. Há saltos competitivos na identificação e desenvolvimento dos atletas, ou seja, de uma maneira geral, apenas se parte para a identificação de novo talento quando as oportunidades dos atletas em competição se esgotam. Para alguma federações, os praticantes do Rio 2016 serão os mesmos de Londres 2012 e a idade média dos atletas não decresce, o que pode não corresponder ao pico de forma para cada uma das modalidades.
- A gestão da imagem olímpica e paralímpica e da associação desses símbolos aos atletas, é da exclusividade do COP/PPP, o que limita as federações e praticantes de recuperar o investimento feito nos seus ativos (imagem), dificultando o suporte pós-carreira, divulgação das modalidades para a deteção de talento e de financiamento.
- De acordo com os praticantes consultados<sup>(1)</sup>, são motivos de abandono do percurso desportivo os seguintes:
  - Falta de perspectivas de futuro (apoio pós-carreira);
  - Não há reconhecimento público;
  - Instabilidade/risco da condição desportiva;
  - Pouca expressão de certas modalidades;
  - Falta de apoio financeiro;
  - Impossibilidade de coordenar a prática desportiva com os estudos e o emprego;
  - Desmotivação;
  - Fraco apoio técnico;
  - Ligação ausente entre a escola, os clubes, as autarquias e as federações desportivas;
  - Falta de clubes com desporto paralímpico.

<sup>(1)</sup> Nota: A unidade de análise são os praticantes Olímpicos e Paralímpicos e não os praticantes que abandonaram o percurso.

# ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?***

## **Fatores críticos no panorama português**



### **Há evidências de captura de rendas no financiamento desportivo**

Em economia, captura de rendas traduz-se na tentativa de obter uma contrapartida financeira sem criar um efetivo valor. O termo renda deriva da posse de bens ou de acesso ao poder. Há muitas formas de capturar estas rendas, contudo as práticas mais habituais consistem em capturar vários privilégios de monopólio decorrentes da regulação estatal.

O conceito de captura de rendas tem sido aplicado ao comportamento de burocratas que solicitam ou exigem uma 'renda' para ao aplicar a sua autoridade legal, mas discricionária, conceder benefícios aos ao público-alvo. Visto que os recursos são gastos e nenhuma riqueza é criada, o efeito líquido traduz-se numa redução do bem-estar social.

A captura de rendas no financiamento desportivo pode derivar de um mau alinhamento de objetivos. Por exemplo, à semelhança do que acontece com os dirigentes de uma qualquer organização económica, os dirigentes associativos são remunerados em dinheiro, negativamente, pelo esforço que empregam. De outra forma, a utilidade dos agentes económicos pode ser descrita, de modo simplificado, em função da receita ou em função do esforço (negativamente). Se os organismos associativos têm a possibilidade de reduzir a receita e simultaneamente reduzir o esforço, a utilidade poderá continuar a estar maximizada.

Além disso, o atual fluxo financeiro entre Federações e Associações e Clubes pode permitir um apoio diferenciado (explícito ou implícito) entre associações/clubes, bem como o fluxo financeiro entre COP/CPP e Federações pode permitir um apoio diferenciado (explícito ou implícito) a algumas modalidades.

## ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?*** Fatores críticos no panorama português



**Há federações que corrigem o seu plano de atividade, ajustando às receitas recebidas pelo IPDJ. Ou seja, ajustam a sua atividade ao financiamento público.**

Se a promoção da atividade desportiva exige mais financiamento e o Estado não pode assumir esse compromisso, então o desafio de obtenção de maior receita subsiste e há que encontrar fontes de financiamento alternativo. Não se trata, evidentemente, de uma tarefa fácil.

O que não é desejável é haver alguns indícios de que as federações possam reduzir os seus objetivos (considerados essenciais). Reduzir os objetivos em função da receita, é uma forma de captação de rendas a que se associa um discurso desculpabilizante.

A questão poderá ser ainda mais grave quando se percebe que parte da função de controlo da atividade desportiva não é exercida. O Estado pode controlar os projetos Olímpicos e Paralímpicos atuando e avaliando os contratos programa, os relatórios de atividade e controlando o financiamento ou o estatuto de utilidade pública desportiva. Porém, se há apenas uma verificação do “dinheiro gasto”, não há uma análise do ponto de vista operacional. É de notar que os objetivos definidos são muitas vezes demasiado genéricos para serem considerados comprometedores e/ou as penalizações são dificilmente aplicadas.

Parte desse controlo poderia ser exercido pelos Comitês (COP e CPP), mas o facto de estes serem eleitos pelas federações e não existindo um mecanismo de equilíbrio de poder, é uma limitação a esta estratégia: não há assim independência entre os diferentes *stakeholders*.

## ***Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?*** **Fatores críticos no panorama português**



**Não há objetivos, métricas, controlos e capacidade de influência. Há uma definição de objetivos de meios, e não de resultados.**

Não há um enquadramento político capaz de influenciar verdadeiramente a direção da prática olímpica e paralímpica, ou mesmo condicionar os seus principais agentes. O Estado não tem uma estratégia definida que permita estruturar os seus objetivos aos diferentes *players*.

Repare-se que também não existe na estrutura orgânica do Comité uma forte direção técnica que possa avaliar o programa e definir objetivos quantitativos das diferentes missões olímpicas: “tudo está centrado no topo do comité”, explicam os diferentes *stakeholders* contactados. A par de uma negociação de topo, não há interlocutores técnicos que possam acordar objetivos e ter uma discussão operacional intra-federações (embora a realidade olímpica e paralímpica seja distinta).

O modelo está assim desenhado para que se atinjam os melhores resultados se todos os intervenientes estiverem alinhados e coordenados, mas ninguém é responsável por essa coordenação ou mesmo pela promoção da comunicação.

**Há falta de mecanismos de equilíbrio de poder na gestão olímpica/paralímpica.**

O COP/PPP e o IPDJ fornecem os fundos às Federações para os programas Olímpicos e outros programas desportivos, contudo, as direções das federações são eleitas pelos clubes/associações, e têm assim um forte incentivo em premiar os clubes/associações que conhecem e que os poderão reeleger .

É ainda de salientar que a própria estrutura orgânica do COP/PPP não têm mecanismos de equilíbrio relevantes de poder, possibilitando, se isso for do interesse da Comissão Executiva, a permanência do *Status Quo*.

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

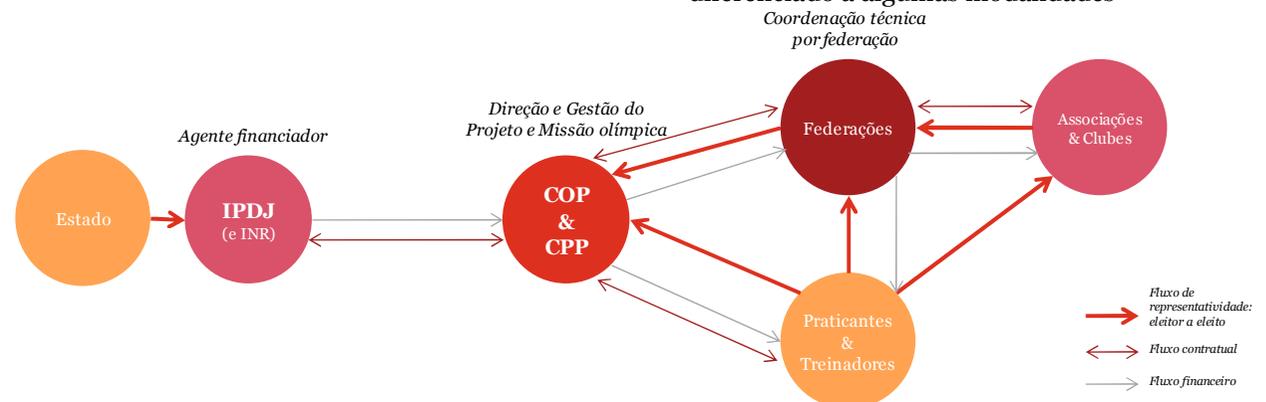


### Princípios gerais

- O mecanismo de representação deve assegurar tratamento equitativo de todas as partes interessadas (federações, atletas, treinadores e demais interessados).
- O enquadramento contratual e financeiro deve promover atividades transparentes e eficientes e articular claramente a divisão de responsabilidades entre a execução e controlo.
- O enquadramento contratual e financeiro deve proteger e facilitar o exercício da missão olímpica e paralímpica.

### Situação atual

- Não há uma efetiva função de controlo e monitorização atempada do sistema.
- Os fluxos contratuais apresentam uma insuficiência de objetivos, métricas e de penalidades.
- Os incentivos não obrigam a um alinhamento do sistema desportivo em linha com o proposto com o SPLISS.
- Falta coordenação técnica intra-modalidades com vista à excelência desportiva.
- O fluxo financeiro entre Federações e Associações e clubes pode permitir um apoio diferenciado entre associações/clubes.
- O fluxo financeiro entre COP/CPP e Federações e pode permitir um apoio diferenciado a algumas modalidades



# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

### Objetivos Desportivos Olímpicos

Não obtivemos conhecimento de quaisquer objetivos desportivos estabelecidos para os Jogos Olímpicos de 2004, no âmbito do Contrato-Programa.

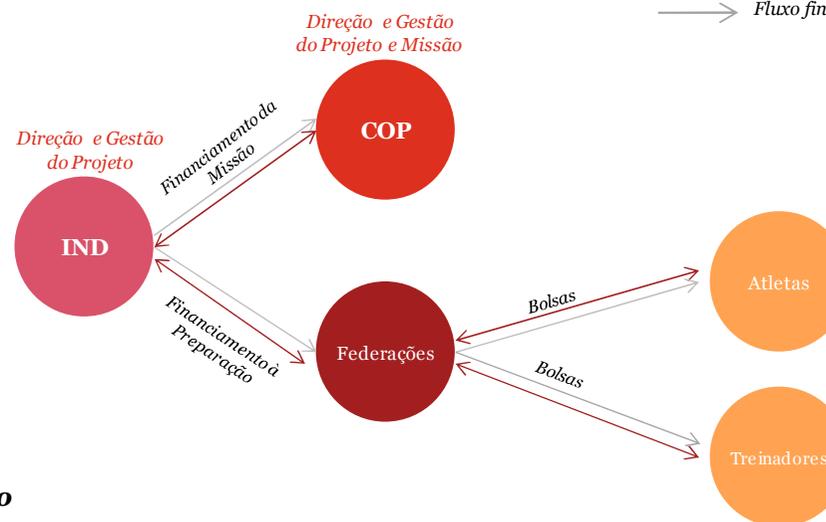
### Objetivos Desportivos Paralímpicos

Não obtivemos conhecimento de quaisquer objetivos desportivos estabelecidos para os Jogos Paralímpicos de 2004, no âmbito do Contrato-Programa.

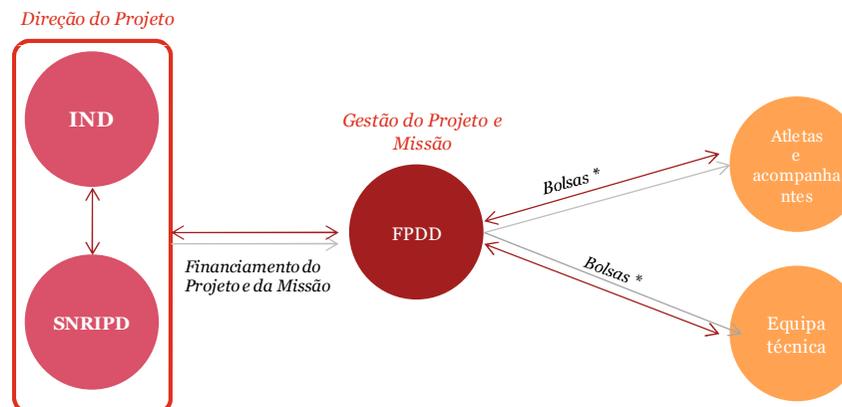
### Modelo de funcionamento Ciclo Atenas 2001-2004

↔ Fluxo contratual  
 → Fluxo financeiro

#### Projeto Olímpico



#### Projeto Paralímpico



IND: Instituto Nacional do Desporto, actual IPDJ

COP: Comité Olímpico de Portugal

SNRIPD: Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência

FPDD: Federação Portuguesa de Desporto para pessoas com Deficiência

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

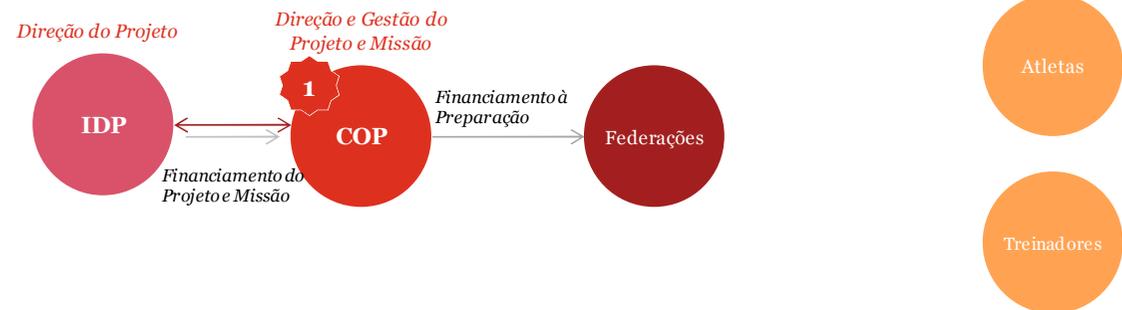
### Modelo de funcionamento Ciclo Pequim 2005-2008

↔ Fluxo contratual  
 → Fluxo financeiro

#### Objetivos Desportivos Olímpicos

- 1** Objectivos estabelecidos entre o IDP e o COP:
  - Cinco classificações de pódio (medalhas)
  - Doze classificações correspondentes a diplomas (até 8º lugar)
  - Presença de 18 modalidades desportivas presentes nos Jogos Olímpicos de Pequim 2008

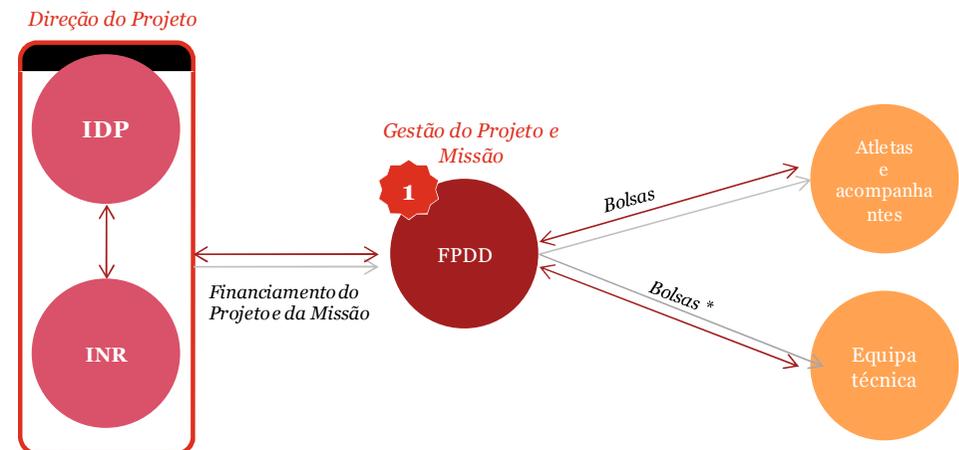
#### Projeto Olímpico



#### Objetivos Desportivos Paralímpicos

- 1** Objectivos estabelecidos entre o IDP, INR e a FPDD:
  - Doze classificações de pódio (medalhas)
  - Nove classificações integradas no primeiro terço da tabela classificativa final

#### Projeto Paralímpico



IND: Instituto do Desporto de Portugal, actual IPDJ  
 INR: Instituto Nacional de Reabilitação

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

### Modelo de funcionamento Ciclo Londres 2009-2012

↔ Fluxo contratual  
→ Fluxo financeiro

#### Objetivos Desportivos Olímpicos

**1** Objectivos estabelecidos entre o IPDJ e o COP:

→ Melhoria qualitativa global dos resultados desportivos nos Jogos Olímpicos de Londres 2012

→ Aumento global do número de representantes nacionais, com especial incidência no género feminino

→ Renovação e redução do nível etário dos atletas participantes

#### Objetivos Desportivos Paralímpicos

**1** Objectivos estabelecidos entre o IPDJ, INR e o CPP:

→ Melhoria qualitativa global dos resultados desportivos nos Jogos Paralímpicos de Londres 2012

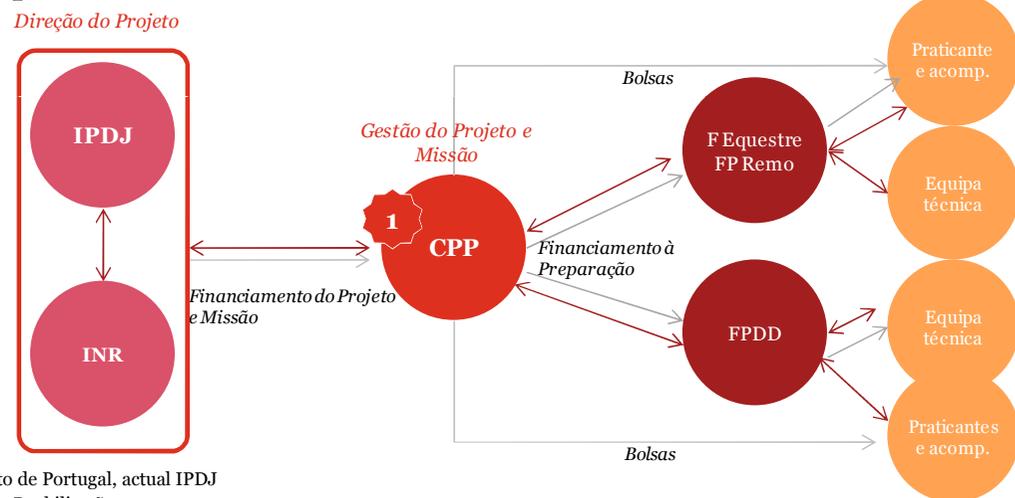
→ Aumento global do número de representantes nacionais, com especial incidência no género feminino

→ Renovação e redução do nível etário dos atletas participantes

#### Projeto Olímpico



#### Projeto Paralímpico



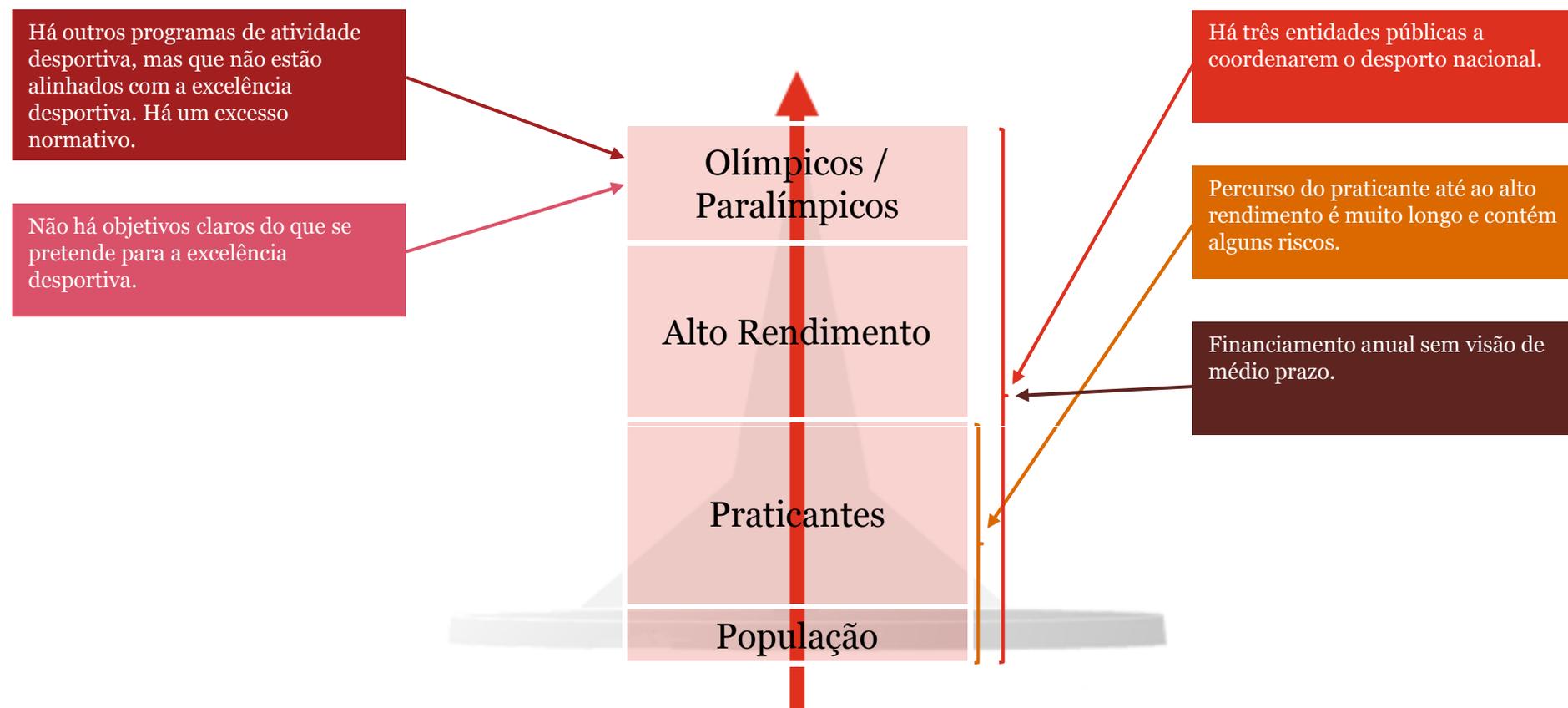
IND: Instituto do Desporto de Portugal, actual IPDJ  
INR: Instituto Nacional de Reabilitação

# Como pode Portugal melhorar a sua prestação olímpica/paralímpica?

## Fatores críticos no panorama português

**Há “miopia” na gestão desportiva: não se planeia a organização a prazo.**

O melhor modelo de excelência desportiva obriga a “olhar” para toda a cadeia de valor do desporto e tal não acontece. O esquema seguinte sistematiza esta ideia.



---

# *Recomendações*

É necessário garantir que o modelo de gestão e de alocação financeira dos recursos garanta o alinhamento dos objetivos individuais dos diferentes stakeholders.

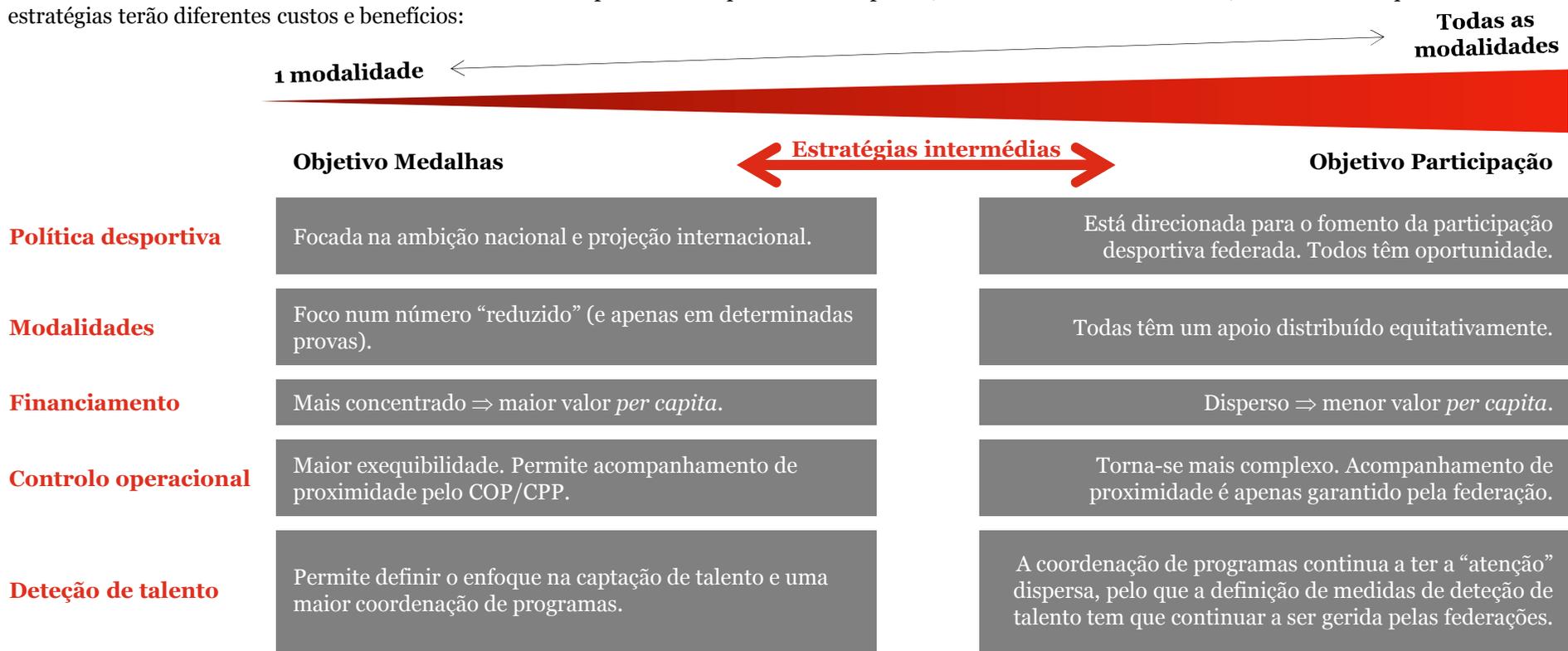
Esta secção apresenta um conjunto de princípios orientadores (recomendações) que visam a melhor definição dos próximos contratos programa. Só assim o financiador e coordenador olímpico e paralímpico poderão executar as tradicionais funções de gestão, deixando o espaço necessário para o desenvolvimento e coordenação técnicas.

# Recomendações

## Trade-off entre estratégias

### O Estado deve decidir qual é a estratégia global

Como foi visto anteriormente o sucesso depende de nove pilares, e a gestão desportiva deve garantir o alinhamento desses pilares. Assim, antes de mais é necessário que o Estado decida e comunique claramente qual é a estratégia para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos. O que se quer? O objetivo é ganhar mais medalhas? Nesse caso, quantas medalhas? E como é que estas vão ser conseguidas? Quais as federações/praticantes que estão dispostos e têm condições para tal? O objetivo é aumentar a participação? Quantos praticantes, ou quantas modalidades devem participar? Deve-se apostar em determinadas modalidades? Modalidades de alguma forma relacionadas com a estratégia do turismo, ou com a cultura e tradição portuguesa? Pretende-se promover a prática desportiva através do estabelecimento de “ídolos” ou de aderência ao espetáculo olímpico? Estas respostas, entre outras devem ser dadas, considerando que diferentes estratégias terão diferentes custos e benefícios:



# Recomendações

## Estrutura do programa olímpico/paralímpico

Apresentamos de seguida a situação atual bem como as nossas recomendações e linhas orientadoras para o programa olímpico/paralímpico:

Funções	Situação Atual	Recomendação	Linhas orientadoras dos programas
<b>Objetivos, estratégia e coordenação</b>	São definidos objetivos para cada ciclo olímpico de forma mais ou menos genérica, dependendo do ciclo, e não é definida uma estratégia para os alcançar. Não existe definição de objetivos por modalidade.	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definir o que se pretende:</b> ou quantas medalhas, ou quantos participantes, ou recordes nacionais, ou bons resultados em desportos ligados ao turismo, ou promoção da prática desportiva, ou desenvolvimento nacional das modalidades desportivas, etc.</li><li>• Em linha com a estratégia global, definir um plano operacional, em articulação com as federações, numa lógica ascendente (de baixo para cima).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O Estado tem que definir quem será responsável pela coordenação, financiamento, gestão operacional e de talentos sob oscultação dos diferentes <i>stakeholders</i> (ver <i>governance</i>).</li><li>• Aposta numa coordenação forte entre todas as entidades que intervenham no desporto de alto rendimento, com clara definição dos objetivos estratégicos e operacionais e sem sobreposição das diferentes responsabilidades (COP/PPP, IPDJ ou outro órgão de cúpula).</li><li>• Caso o objetivo sejam medalhas/resultados, garantir que todos os recursos são focados num menor número de modalidades onde existam hipóteses reais de sucesso definidas através de um órgão de coordenação técnica, mas garantindo que não haja uma excessiva concentração de risco e pouca sustentabilidade.</li></ul>
<b>Modelo de financiamento</b>	Há um elevado índice de dependência do financiamento público para a preparação olímpica e paralímpica, por parte do COP/PPP e federações.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar a maior participação do <b>setor privado</b> no financiamento olímpico e paralímpico através dos benefícios fiscais existentes e outros que se afigurem (por exemplo, patrocínios).</li><li>• Associar os resultados desportivos a resultados financeiros (melhores resultados implicam maior financiamento).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudar a participação de entidades privadas no acompanhamento dos projetos olímpico e paralímpico.</li><li>• Alavancar o financiamento público com o financiamento privado (tranche pública associada uma percentagem progressiva de financiamento privado).</li></ul>

# Recomendações

## Estrutura do programa olímpico/paralímpico

Funções	Situação Atual	Recomendação	Linhas orientadoras dos programas
<b>Modelo de financiamento</b> (continuação)	Financiamento à preparação é baseado numa regra genérica ( <i>per capita</i> ), que ignora as especificidades das modalidades. Bolsas aos praticantes por níveis (com base no currículo desportivo) no entanto destinam-se a “compensar os encargos acrescidos com o seu regime especial de preparação”. Não há uma estrutura capaz de avaliar a pertinência das despesas efetuadas pelas federações, uma vez que não há definição concreta de objetivos por modalidade.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tornar o <b>modelo de financiamento mais flexível</b>, garantindo que a especificidade das modalidades não é ignorada (valor base indexado ao número de participantes + valor que garante a distinção técnica das modalidades, bem como a expectativa que se tem em relação ao seu desempenho).</li><li>• As despesas devem ser avaliadas tendo em conta a sua <b>pertinência no cumprimento dos objetivos</b> definidos e a estratégia olímpica e paralímpica.</li><li>• Complementarmente apostar numa ou em várias formas de financiamento ligadas aos desempenho:<ul style="list-style-type: none"><li>- Financiamento tendo em conta o conjunto competitivo ou outro modelo teórico a definir com os dados disponíveis;</li><li>- Financiamento por resultados (de alto rendimento) obtidos premiando de forma progressiva os resultados mais recentes, de forma a promover a excelência desportiva, obtenção de quotas e mínimos.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir a estabilidade nos pagamentos.</li><li>• Aumentar o valor das bolsas dos praticantes Paralímpicos (atualmente muito inferior às bolsas olímpicas), uma vez que na maioria dos casos estes últimos têm custos acrescidos, por dificuldades logísticas ou necessidade de acompanhamento.</li><li>• Caso a bolsa não se destine somente a compensar o praticante por custos, mas também a premiar o desempenho, então deverá existir uma base, comum aos vários atletas, e uma parcela com progressão exponencial, em função do desempenho.</li><li>• O valor de base e as medidas de apoio (estatuto de alta competição a nível académico, apoio médico, dispensa temporária de funções no emprego, etc.) deverão ser de tal forma que minimize o risco de ser um praticante de alto rendimento.</li></ul>
<b>Gestão operacional</b>	O COP/PPP não tem estrutura capaz de acompanhar a operação com maior proximidade, de tal forma que o torne capaz de avaliar quais as modalidades que têm melhores hipóteses de sucesso. Tal impede a definição de estratégia/objetivos gerais.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar uma <b>estrutura de coordenação técnica</b> olímpica e paralímpica intra-federações. Este órgão deverá propor recomendações de coordenação aos órgãos executivos e regularmente emitir um relatório sobre a preparação técnica das diferentes modalidades. Tal facto permite o alinhamento de estratégia e capacidade de definição/alteração de prioridades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A comunicação e reporte entre IPDJ, COP/PPP e federações deve fluir em rede, suportada com ferramentas eficientes e adequadas.</li><li>• Criar um sistema de comunicação e reporte integrado com uma base de dados de informação desportiva e financeira que seja comparável e de análise expedita.</li></ul>
<b>Promoção das modalidades</b>	Verifica-se um crescendo da média do número de praticantes desde 2001. No entanto há algumas modalidades que não conseguem captar um quórum de praticantes razoável.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior esforço na <b>captação do envolvimento social</b> para as modalidades olímpicas/paralímpicas.</li><li>• Promover a participação desportiva, fazendo uso da marca Olímpica e Paralímpica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliar a possibilidade da criação de regras para quotas de transmissão televisiva de eventos desportivos por modalidade.</li></ul>

# Recomendações

## Estrutura do programa olímpico/paralímpico

Funções	Situação Atual	Recomendação	Linhas orientadoras dos programas
<b>Governance</b>	Não há objetivos, métricas, controlos e capacidade de influência. Há um problema do <i>governance</i> nos projetos Olímpicos e Paralímpicos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação (ou aproveitamento de uma das estruturas atuais) de um comité executivo cuja a maioria dos membros é nomeado pelo IPDJ, e restantes membros nomeados pelas Federações e estruturas associativas.</li><li>• Este comité deverá dispor dos poderes, integridade e recursos qualificados e necessários para desempenhar os seus deveres com profissionalismo e objetividade de forma a implementar as recomendações da estrutura de coordenação técnica, ou de outra natureza, tendentes a atingir os objetivos estratégicos acima delineados.</li><li>• As decisões deste comité devem também ser atempadas, transparentes e exaustivamente explicadas.</li><li>• A estrutura de coordenação técnica e movimento associativo devem ter o direito de participar e de serem suficientemente informados das decisões que digam respeito a mudanças de fundo do programa de preparação olímpica e paralímpica.</li><li>• Este comité tem de ser dimensionado de forma a garantir a eficácia da sua atuação.</li><li>• O comité executivo deverá dispor de ferramentas de trabalho (e.g. informação com qualidade, relevância e detalhe adequado, metodologias de análise) que lhe permita avaliar e decidir de forma atempada e devidamente suportada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apostar numa forte coordenação entre todas as instituições de desporto de elite, com clara definição e sem sobreposição das diferentes tarefas</li><li>• Garantir a simplicidade de administração com o estabelecimento de metas e objetivos concretos para cada um dos envolvidos</li><li>• Garantir a comunicação eficaz: garantir que existe uma linha ininterrupta entre os diferentes níveis das instituições desportivas.</li><li>• Garantir que mecanismo de representação dê tratamento equitativo a todas as partes interessadas (federações , atletas, treinadores e demais interessados).</li><li>• O enquadramento contratual e financeiro deverá promover atividades transparentes e eficientes e articular claramente a divisão de responsabilidades entre a execução e controlo.</li><li>• O enquadramento contratual e financeiro deve proteger e facilitar o exercício da missão olímpica e paralímpica.</li><li>• Deve ser promovida um efetivo controlo e monitorização atempada do sistema.</li><li>• Os fluxos contratuais deverão garantir uma suficiência de objetivos, métricas e de penalidades de forma a atingir os objetivos estratégicos.</li><li>• Garantir a coordenação técnica intra-modalidades com vista à excelência desportiva.</li></ul>

---

# *Anexos*

- Tabela de equivalência de resultados
- Output da análise estatística
- Cadeia de valor do desporto nacional
- Financiamento público – Modalidades Olímpicas
- Financiamento público – Modalidades Paralímpicas
- Principais variáveis
- Pedidos de informação e questionários: taxas de resposta
- Questionários aos Praticantes
- Percurso do Praticante

## Anexo

### Tabela de equivalência de resultados

**Quadro 1 – Tabela de equivalência de resultados olímpicos e paralímpicos (score)**

Tabela de equivalência de resultados	
Classificação	Pontuação
1 (Ouro)	36
2 (Prata)	18
3 (Bronze)	12
4	6
5	5
6	4
7	3
8	2
9 a 16	1
>16	0
Desistiu	0

**Fonte:** IPD, Relatório 'Avaliação dos Apoios à Participação de Portugal nos Jogos Olímpicos de Atenas 2004'.

## Anexo

### Output da análise estatística

#### Quadro 2 – Modelo Base

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,619 <sup>a</sup>	,383	,353	2,4884080

a. Predictors: (Constant), Financiamento Total/Nº de Praticantes, População PT em % do competitive set

b. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / nº provas

#### Quadro 3 – Resultados da regressão

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,709	,644		-1,102	,277
	População PT em % do competitive set	18,883	4,452	,543	4,242	,000
	Financiamento Total/Nº de Praticantes	,000	,000	,181	1,418	,164

a. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / nº provas

# Anexo

## Output da análise estatística

Quadro 4 – Tabela ANOVA

		ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	R Square Change	
1	Regression	157,655	2	78,828	12,730	,000 <sup>b</sup>		
	Residual	253,879	41	6,192				
	Total	411,534	43					
2	Subset Tests	Ciclo_2001_2004, Ciclo_2005_2008	6,566	2	3,283	,518	,600 <sup>c</sup>	,016
	Regression		164,221	4	41,055	6,474	,000 <sup>d</sup>	
	Residual		247,313	39	6,341			
	Total		411,534	43				

a. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / n° provas

b. Predictors: (Constant), População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop\_Md)cálculo, Financiamento Total/N° de Praticantes

c. Tested against the full model.

d. Predictors in the Full Model: (Constant), População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop\_Md)cálculo, Financiamento Total/N° de Praticantes , Ciclo\_2001\_2004, Ciclo\_2005\_2008.

# Anexo

## Output da análise estatística

### Quadro 5 – Resultados da regressão

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,709	,644		-1,102	,277
	Financiamento Total/Nº de Praticantes	,000	,000	,181	1,418	,164
	População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop_Md)cálculo	18,883	4,452	,543	4,242	,000
2	(Constant)	-1,113	,849		-1,311	,197
	Financiamento Total/Nº de Praticantes	,000	,000	,161	1,227	,227
	População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop_Md)cálculo	19,625	4,567	,564	4,297	,000
	Ciclo_2001_2004	,262	,941	,040	,278	,782
	Ciclo_2005_2008	,939	,954	,144	,984	,331

a. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / nº provas

# Anexo

## Output da análise estatística

**Quadro 6 – Tabela ANOVA**

		ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	R Square Change	
1	Regression	157,655	2	78,828	12,730	,000 <sup>b</sup>		
	Residual	253,879	41	6,192				
	Total	411,534	43					
2	Subset Tests	COP_financeamento, IPDJ_financeamento	,151	2	,075	,012	,988 <sup>c</sup>	,000
	Regression		157,806	4	39,451	6,064	,001 <sup>d</sup>	
	Residual		253,729	39	6,506			
	Total		411,534	43				

a. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / n° provas

b. Predictors: (Constant), População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop\_Md)cálculo, Financiamento Total/N° de Praticantes (compute à mão)

c. Tested against the full model.

d. Predictors in the Full Model: (Constant), População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop\_Md)cálculo, Financiamento Total/N° de Praticantes (compute à mão),

Onde:

COP\_financeamento=OLTtotalProgramaOlímpicoFederacoeseAtletas\*(Ciclo\_2005\_2008+Ciclo\_2009\_2012);

IPDJ\_financeamento=OLTtotalProgramaOlímpicoFederacoeseAtletas\*Ciclo\_2001\_2004+AltoRendimentoeSeleccções

# Anexo

## Output da análise estatística

### Quadro 7 – Resultados da regressão

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,709	,644		-1,102	,277
	Financiamento Total/Nº de Praticantes	,000	,000	,181	1,418	,164
	População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop_Md)cálculo	18,883	4,452	,543	4,242	,000
2	(Constant)	-,726	,769		-,945	,351
	Financiamento Total/Nº de Praticantes	,001	,000	,185	1,385	,174
	População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop_Md)cálculo	18,834	4,594	,541	4,100	,000
	COP_financiamento	-8,818E-008	,000	-,017	-,134	,894
	IPDJ_financiamento	3,165E-008	,000	,013	,102	,919

a. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / nº provas

Onde:

$COP\_financiamento = OLTotProgrmaOlimpicoFederacoeseAtletas * (Ciclo\_2005\_2008 + Ciclo\_2009\_2012)$ ;

$IPDJ\_financiamento = OLTotProgrmaOlimpicoFederacoeseAtletas * Ciclo\_2001\_2004 + AltoRendimento e Selecções$

# Anexo

## Output da análise estatística

### Quadro 8 – Resultados da regressão

#### Coefficients<sup>a</sup>

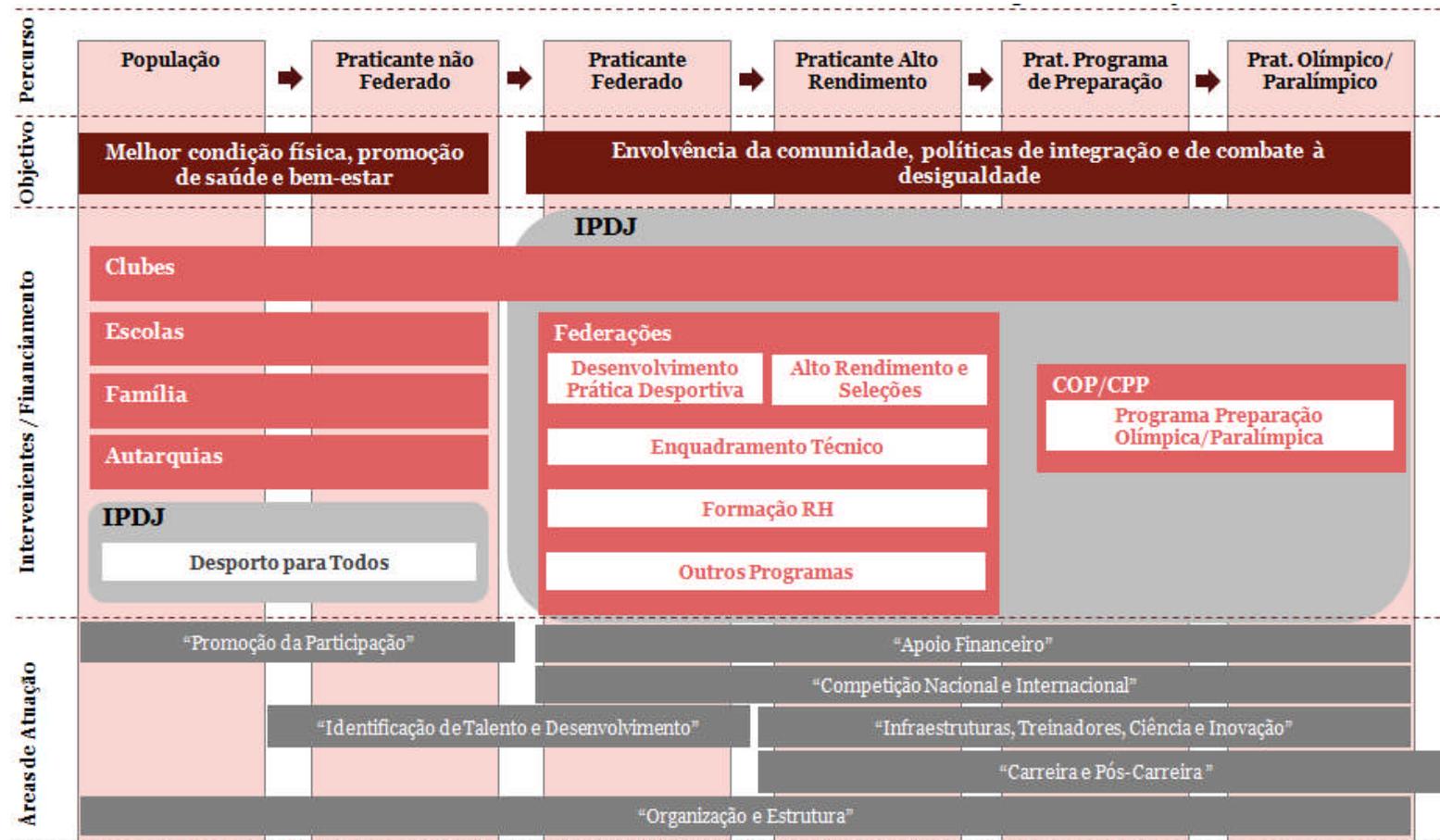
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,452	,847		-,533	,597
	População PT em % do competitive set (Pop PT/Pop_Md)cálculo	18,983	4,499	,545	4,219	,000
	Financiamento Total/Nº de Praticantes	5,446E-005	,001	,020	,054	,957
	finPC2	1,017E-007	,000	,171	,474	,638

a. Dependent Variable: Soma do score (por prova) / nº provas

# Anexo

## Cadeia de valor do desporto nacional

A cadeia de valor representa o conjunto de atividades de transformação do praticante desde o início da prática desportiva até ao alto rendimento e praticante olímpico. O diagrama que abaixo se apresenta pretende indicar as transformações dos praticantes, o objetivo central dessa transformação, os intervenientes e as principais políticas de atuação (ou pilares SPLISS).



## Anexo

### Cadeia de valor do desporto nacional

#### Contrato - Programa: Desenvolvimento da Prática Desportiva

- **Visa participar os custos das atividades das federações desportivas** no que diz respeito à sua estrutura interna, à organização de quadros competitivos e outras atividades desportivas, ao apoio a clubes e agrupamentos de clubes filiados, à implementação de projetos inovadores de desenvolvimento da prática desportiva juvenil.

#### Contrato - Programa: Enquadramento Técnico

- Visa proporcionar às federações desportivas as condições necessárias de **contratação de técnicos desportivos qualificados** para dirigir e/ou coordenar os programas, projetos e/ou atividades de natureza desportiva implementados pelas federações desportivas. O apoio fornecido pelo IPDJ limita-se a participar as despesas com remunerações e rendimentos empresariais e profissionais dos técnicos a contratar directamente pelas federações desportivas.

#### Contrato - Programa: Alto Rendimento e Seleções Nacionais

- Visa assegurar os meios financeiros para apoio ao **desenvolvimento dos programas de alto rendimento e seleções nacionais** das diferentes federações desportivas.
- Destina-se prioritariamente às modalidades que atualmente são titulares de classificações relevantes nos escalões absolutos em **Campeonatos Mundiais e da Europa** e às que se encontram a disputar qualificações em fases avançadas em modalidades que estão inseridas no **Programa Oficial dos Jogos Olímpicos**.

#### Contrato - Programa: Formação de Recursos Humanos

- Assegurar o apoio financeiro às federações desportivas, na concretização dos seus **projetos anuais de formação**, contemplando todos os recursos humanos.
- Prevê um apoio consignado para os  **cursos de treinadores**  que sejam propostos no âmbito do Programa Nacional de Formação de Treinadores.

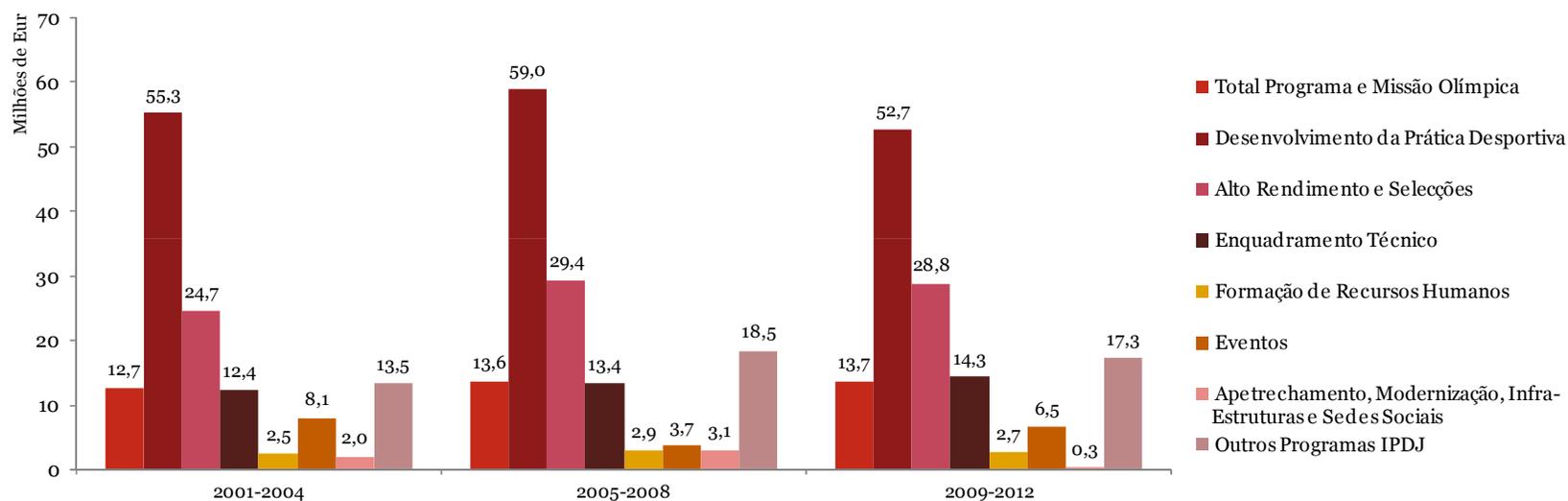
# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Olímpicas

### Modalidades Olímpicas<sup>(1)</sup> – Total dos apoios financeiros contratados com as federações e COP

Milhões de Eur

Ciclo	Total Programa e Missão Olímpica	Desenvolvimento da Prática Desportiva	Alto Rendimento e Selecções	Enquadramento Técnico	Formação de Recursos Humanos	Eventos	Apetrechamento, Modernização, Infra-Estruturas e Sedes Sociais	Outros Programas IPDJ	Total
2001-2004	12,67	55,27	24,69	12,39	2,54	8,06	2,00	13,47	131,10
2005-2008	13,65	59,02	29,36	13,36	2,91	3,74	3,07	18,47	143,57
2009-2012	13,75	52,68	28,75	14,34	2,67	6,53	0,32	17,28	136,31



Fontes: IPDJ e COP

(1) Andebol, Atletismo, Badminton, Basquetebol, Boxe, Canoagem, Ciclismo, Equestre, Esgrima, Futebol, Ginástica, Hóquei, Judo, Lutas Amadoras, Natação, Pentatlo Moderno, Remo, Taekwondo, Ténis, Ténis de Mesa, Tiro, Tiro com Arco, Tiro com Armas de Caça, Trampolins, Triatlo, Vela, Voleibol. Rugby e Golf incluídos no "Total Programa e Missão Olímpica" no ciclo 2009-2012, por via da participação no programa de Esperanças Olímpicas.

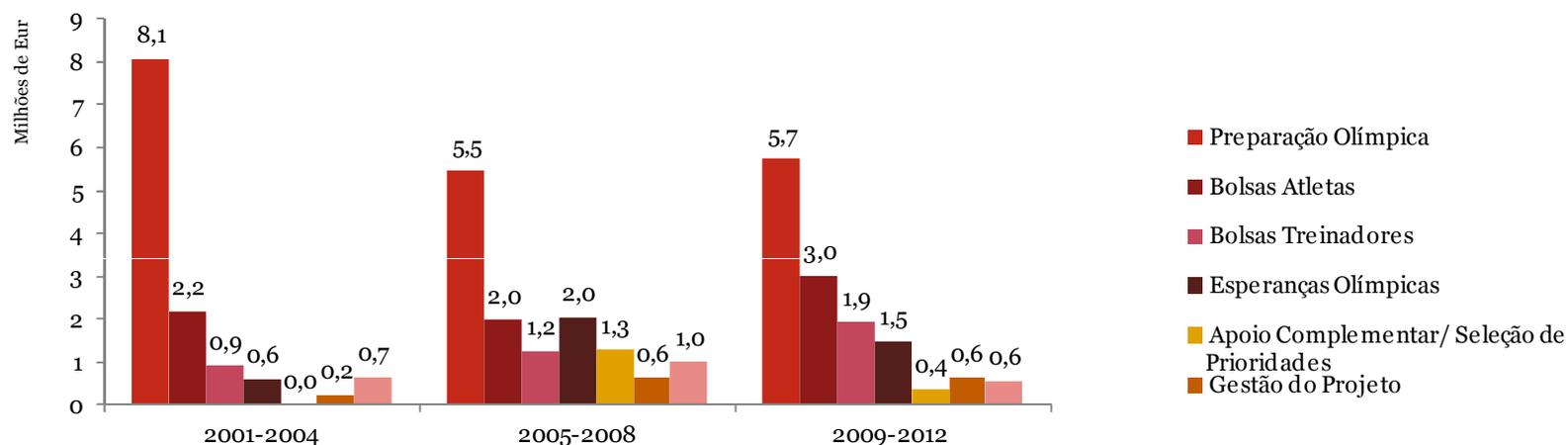
(2) Valores de 2012 baseados em previsão de execução orçamental do COP

# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Olímpicas

### Financiamento público ao Programa e Missão Olímpica<sup>(1)</sup>

Ciclo	Preparação Olímpica	Bolsas Atletas	Bolsas Treinadores	Esperanças Olímpicas	Apoio Complementar/ Seleção de Prioridades	Gestão do Projeto	Missão	Total Programa e Missão Olímpica
2001-2004	8,08	2,18	0,91	0,62	-	0,23	0,65	12,67
2005-2008	5,48	1,97	1,25	2,04	1,28	0,63	1,00	13,65
2009-2012 <sup>(2)</sup>	5,73	3,03	1,94	1,48	0,38	0,63	0,56	13,75



Fontes: IPDJ e COP

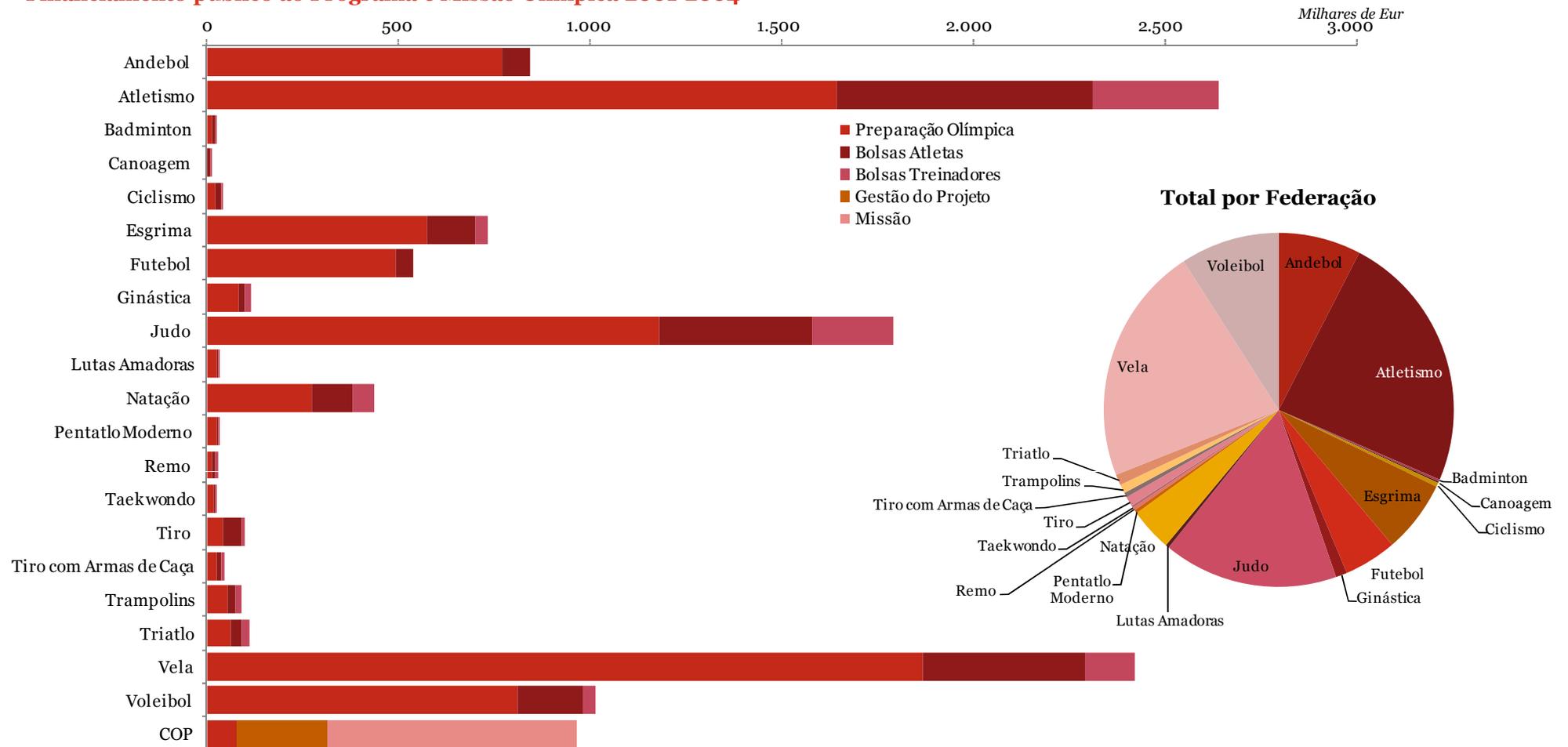
(1) Andebol, Atletismo, Badminton, Basquetebol, Boxe, Canoagem, Ciclismo, Equestre, Esgrima, Futebol, Ginástica, Hóquei, Judo, Lutas Amadoras, Natação, Pentatlo Moderno, Remo, Taekwondo, Ténis, Ténis de Mesa, Tiro, Tiro com Arco, Tiro com Armas de Caça, Trampolins, Triatlo, Vela, Voleibol. Rugby e Golf incluídos no "Total Programa e Missão Olímpica" no ciclo 2009-2012, por via da participação no programa de Esperanças Olímpicas.

(2) Valores de 2012 baseados em previsão de execução orçamental do COP

# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Olímpicas

### Financiamento público ao Programa e Missão Olímpica 2001-2004

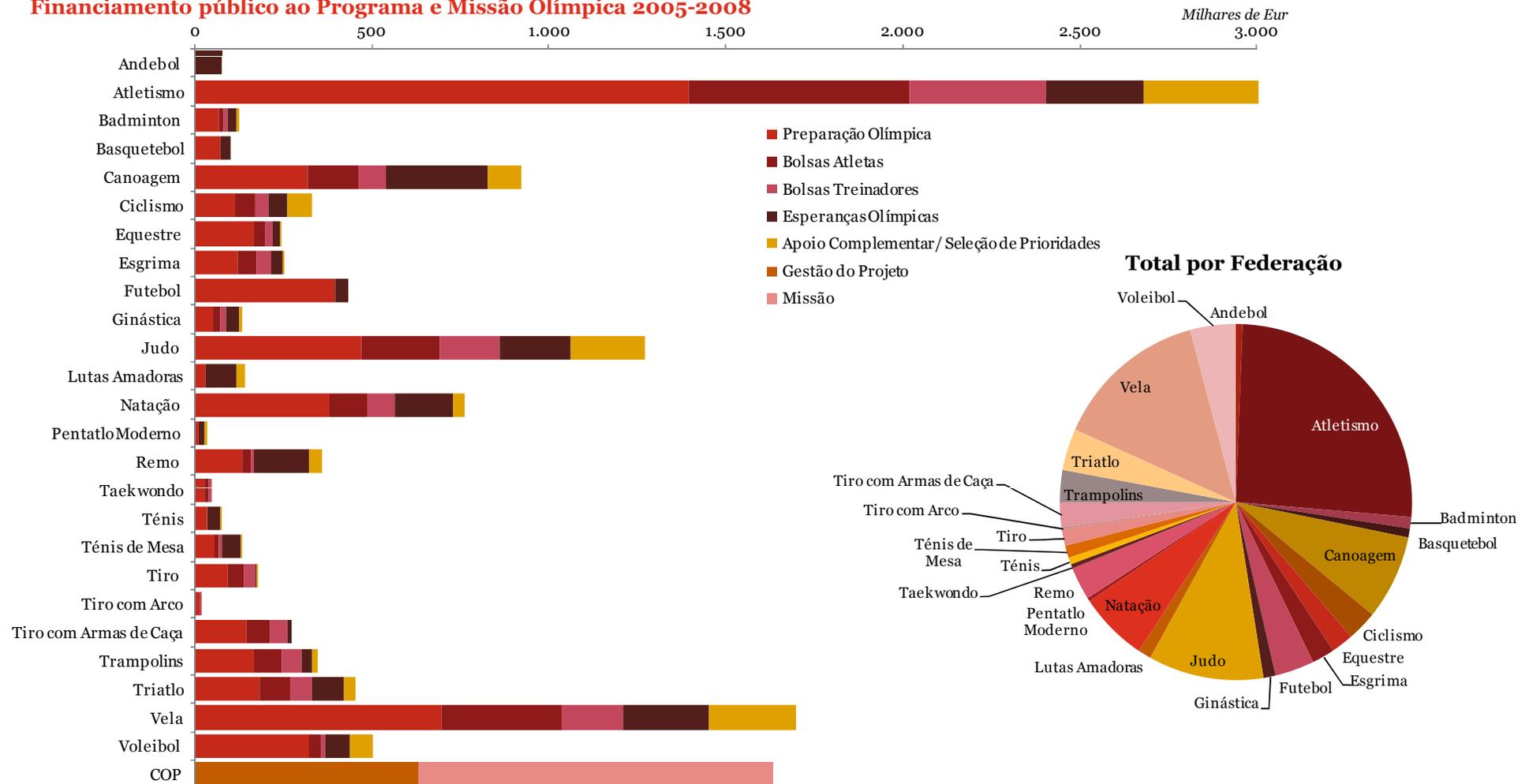


Nota: Análise não inclui o montante do programa de Esperanças Olímpicas - a informação histórica existente encontra-se agregada, e não ao nível da federação.

# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Olímpicas

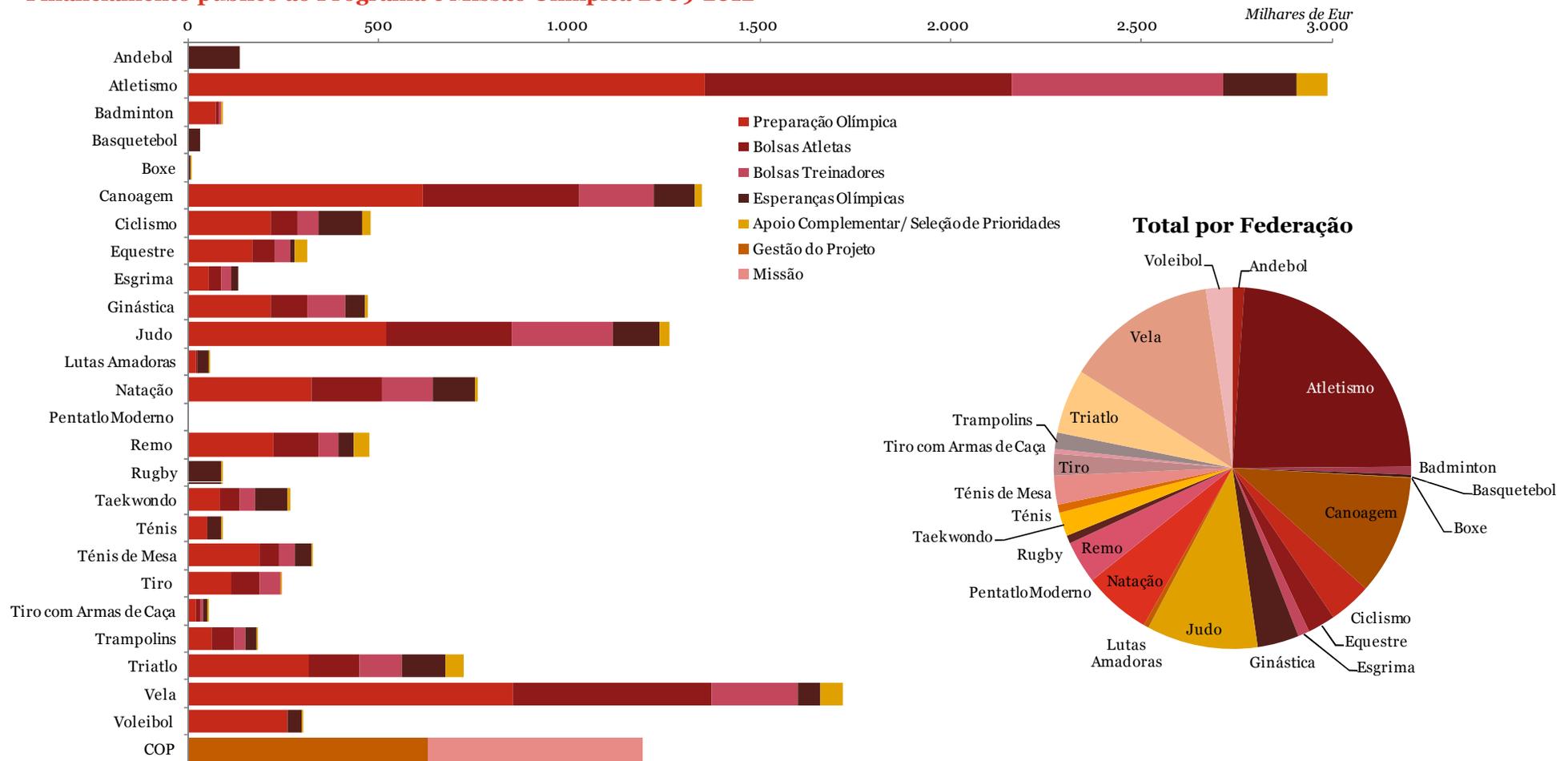
### Financiamento público ao Programa e Missão Olímpica 2005-2008



# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Olímpicas

### Financiamento público ao Programa e Missão Olímpica 2009-2012



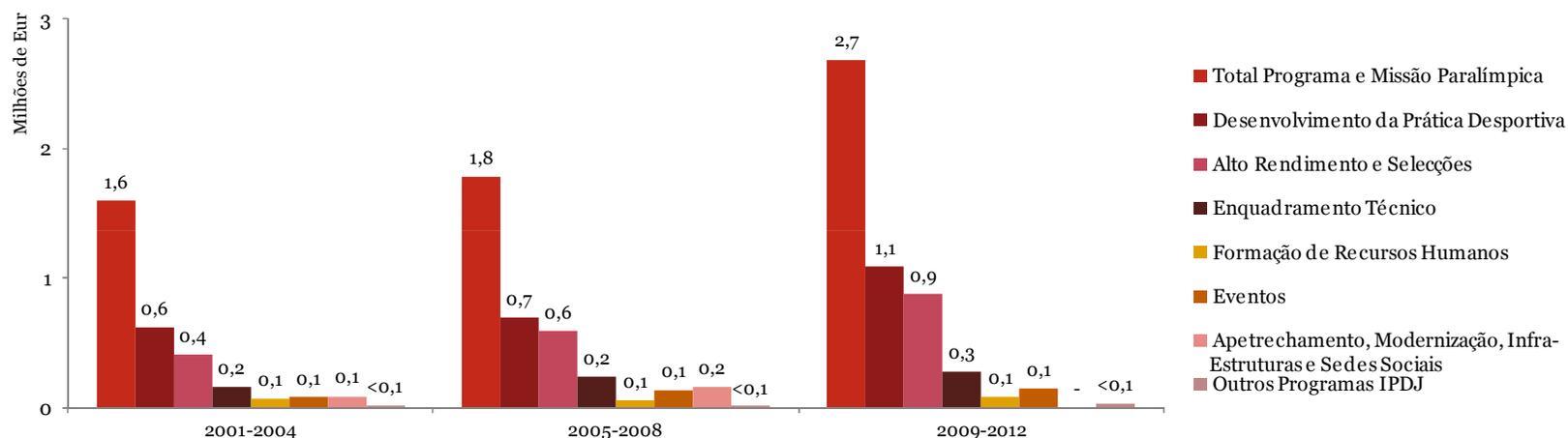
# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Paralímpicas

### Modalidades Paralímpicas<sup>(1)</sup> - Apoios financeiros contratados com as federações e CPP (totais dos ciclos)

Milhões de Eur

Ciclo	Total Programa e Missão Paralímpica <sup>(2)</sup>	Desenvolvimento da Prática Desportiva	Alto Rendimento e Selecções	Enquadramento Técnico	Formação de Recursos Humanos	Eventos	Apetrechamento, Modernização, Infra-Estruturas e Sedes Sociais	Outros Programas IPDJ	Total
2001-2004	1,59	0,62	0,40	0,15	0,06	0,07	0,09	0,01	3,00
2005-2008	1,78	0,69	0,59	0,23	0,05	0,13	0,16	0,00	3,64
2009-2012	2,69	1,08	0,87	0,28	0,08	0,15	-	0,03	5,17



Fontes: IPDJ e CPP

(1) Apoios financeiros contratados com a Federação Portuguesa de Desporto para Pessoas com Deficiência, exceto projeto paralímpico, onde foi também considerado o financiamento às federações Equestre e Remo e CPP

(2) Inclui participação do INR. Participação do IPDJ consiste em 50% deste valor. Total do ciclo 2009-2012 com base em estimativa CPP.

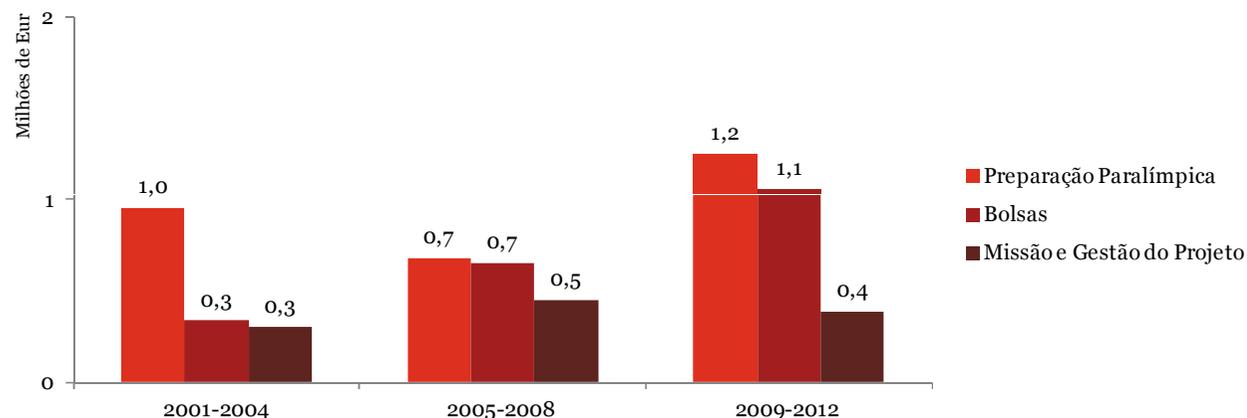
## Anexo

# Financiamento público – Modalidades Paralímpicas

### Financiamento público ao Programa e Missão Paralímpica <sup>(1)</sup>

Milhões de Eur

Ciclo	Preparação Paralímpica	Bolsas	Missão e Gestão do Projeto	Total Programa e Missão Paralímpica
<b>2001-2004</b>	0,95	0,34	0,30	<b>1,59</b>
<b>2005-2008</b>	0,68	0,65	0,45	<b>1,78</b>
<b>2009-2012</b>	1,24	1,05	0,39	<b>2,69</b>



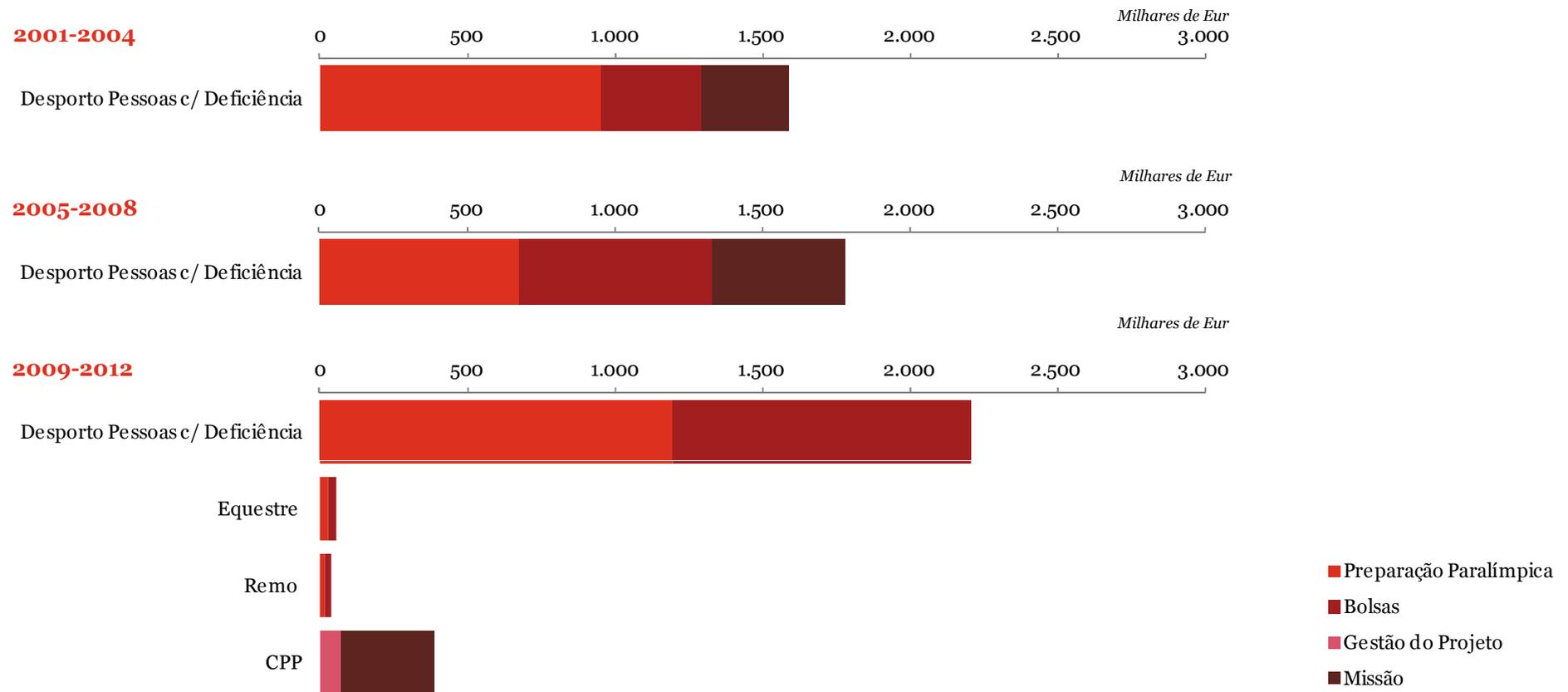
Fontes: IPDJ e CPP

(1) Inclui participação do INR. Comparticipação do IPDJ consiste em 50% deste valor. Total do ciclo 2009-2012 com base em estimativa CPP.

# Anexo

## Financiamento público – Modalidades Paralímpicas

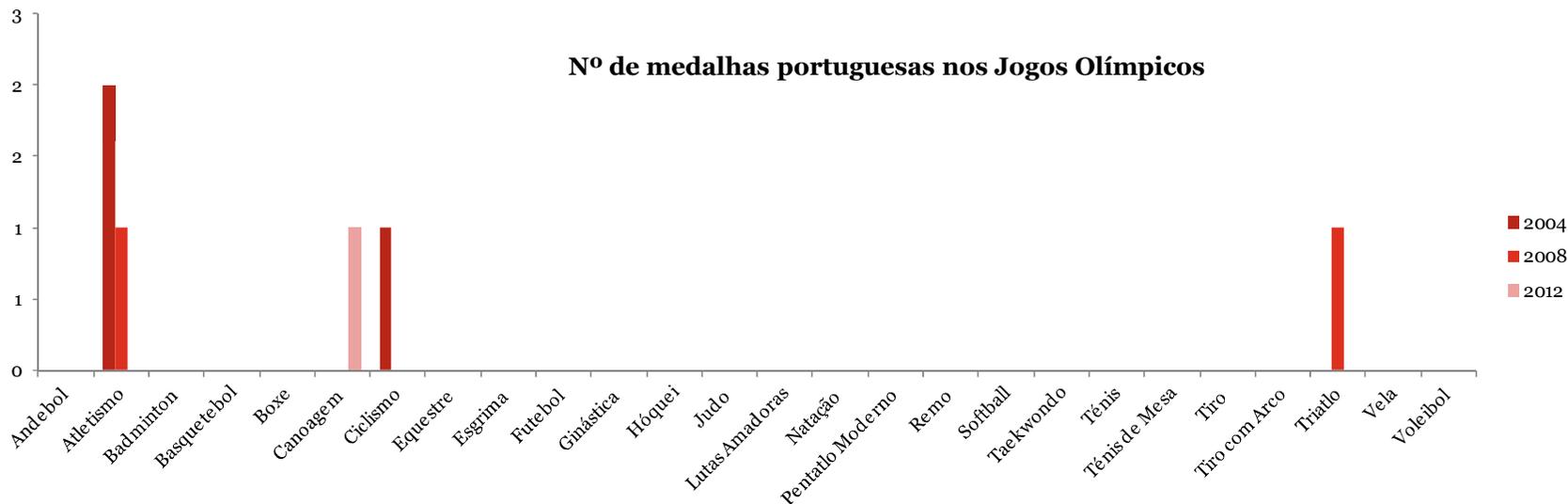
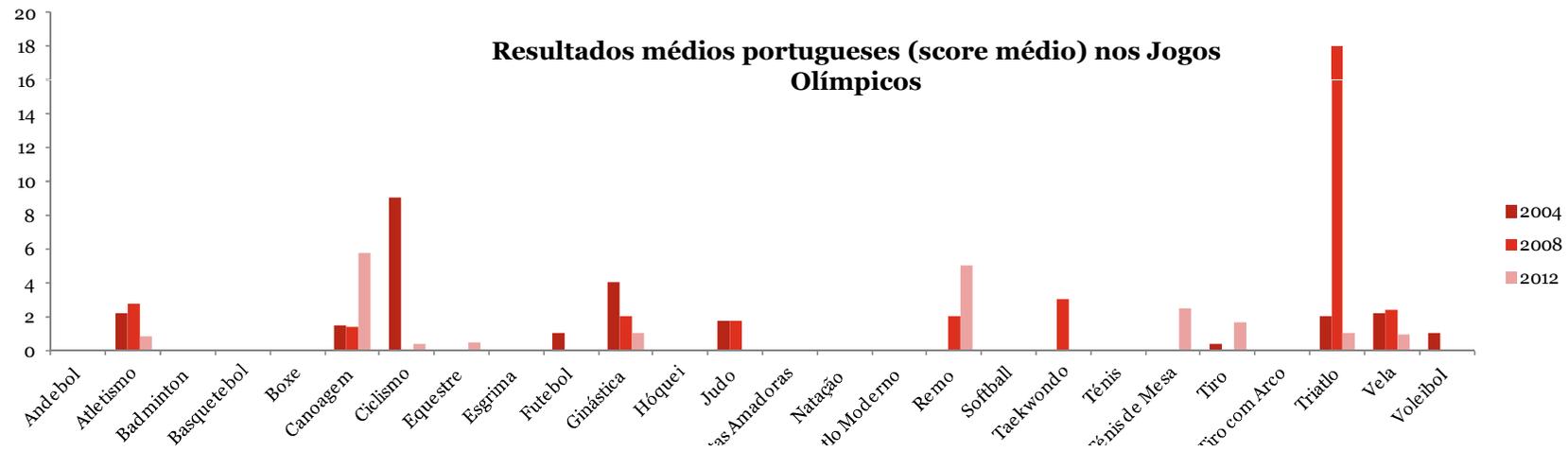
### Financiamento público ao Programa e Missão Paralímpica



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis objetivo

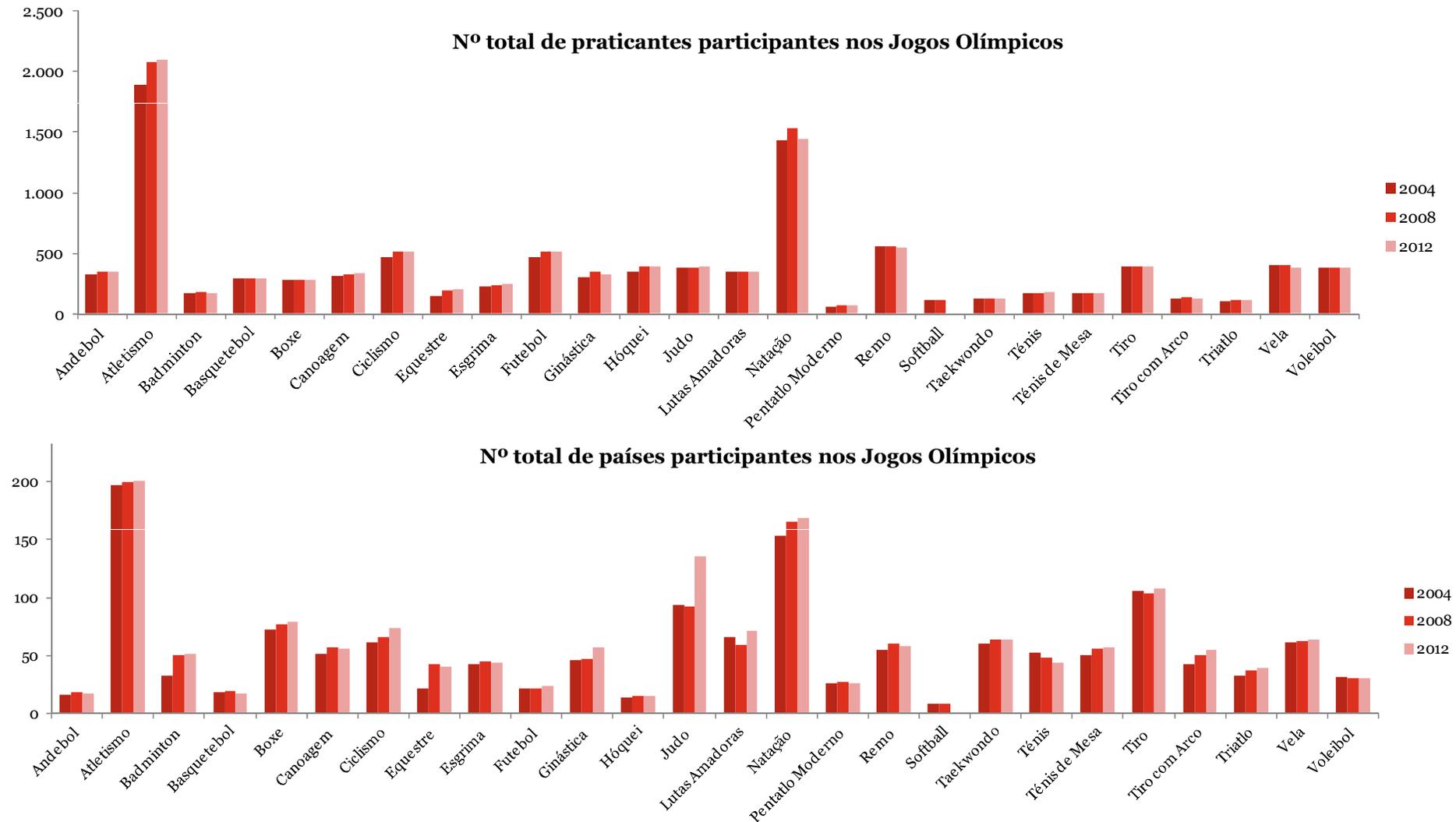
Dados IOC



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis macro

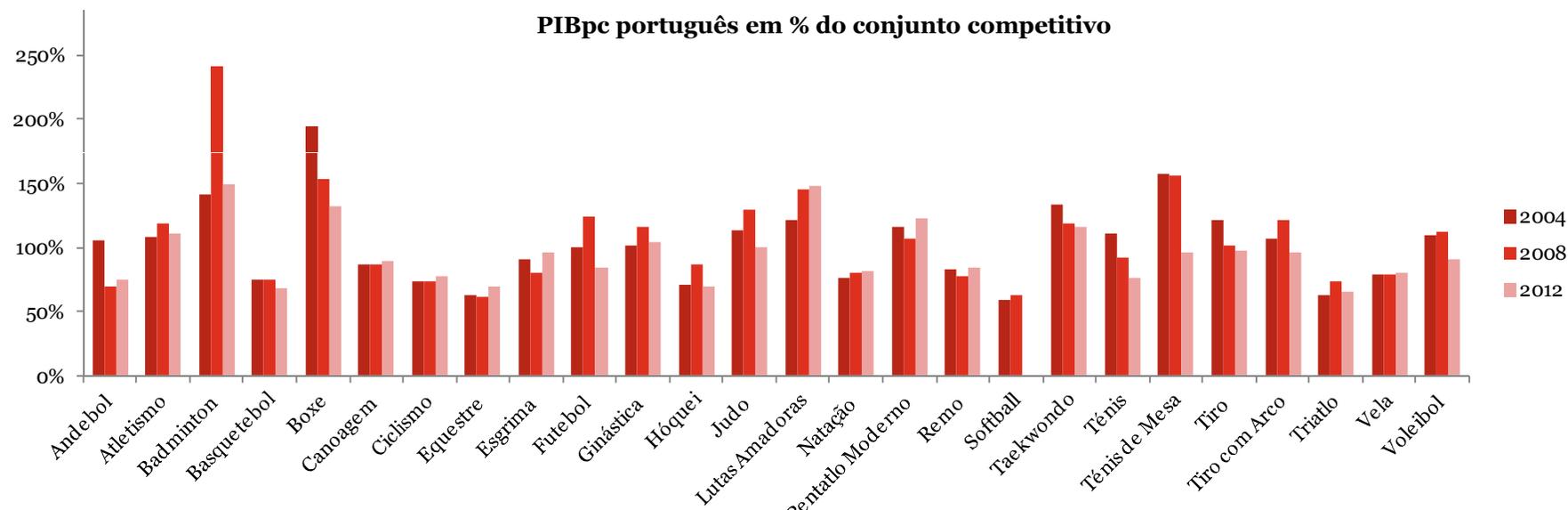
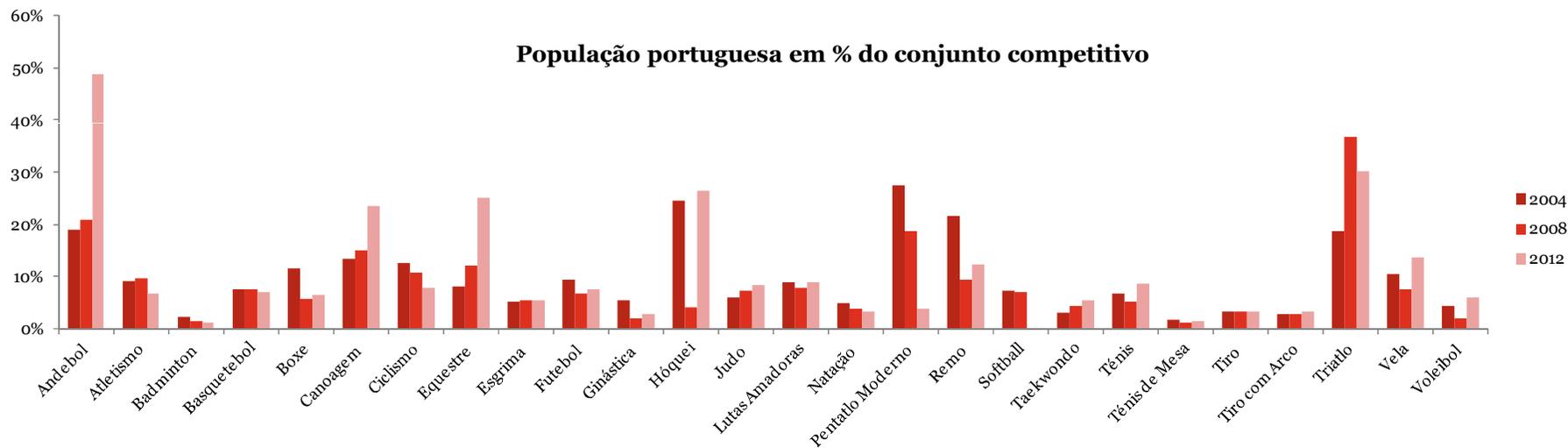
Dados IOC



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis macro

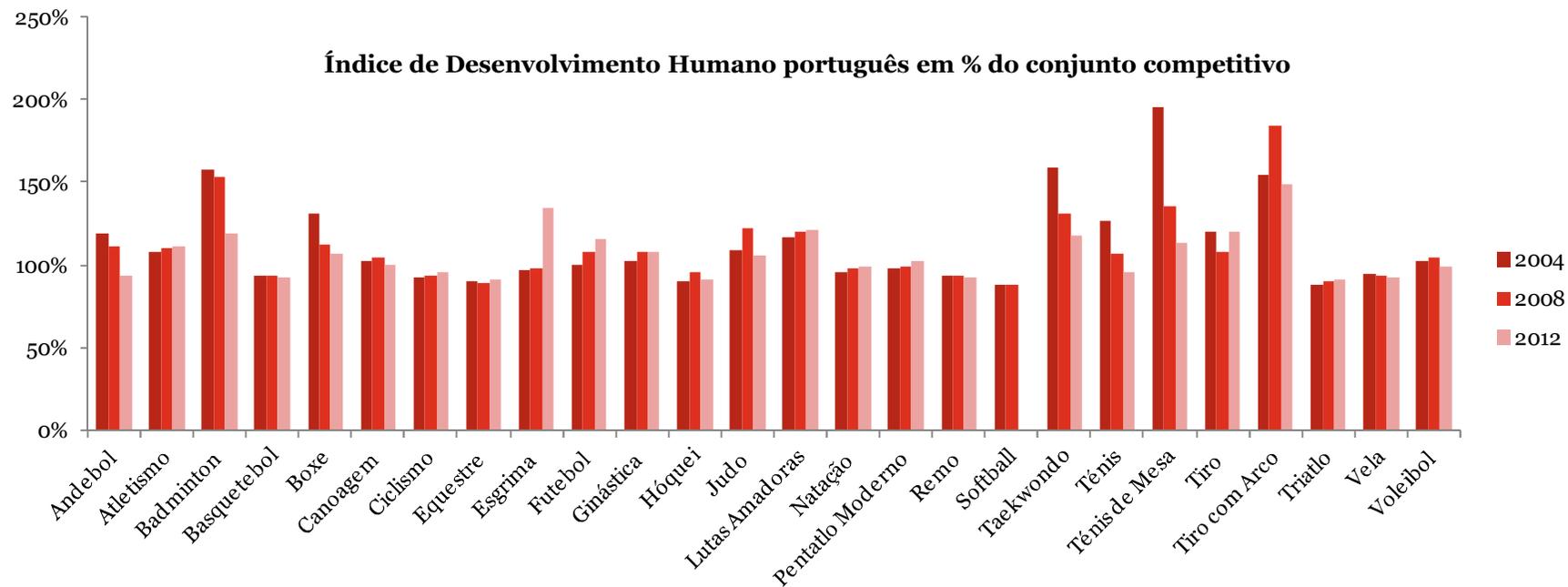
Dados WorldBank



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis macro

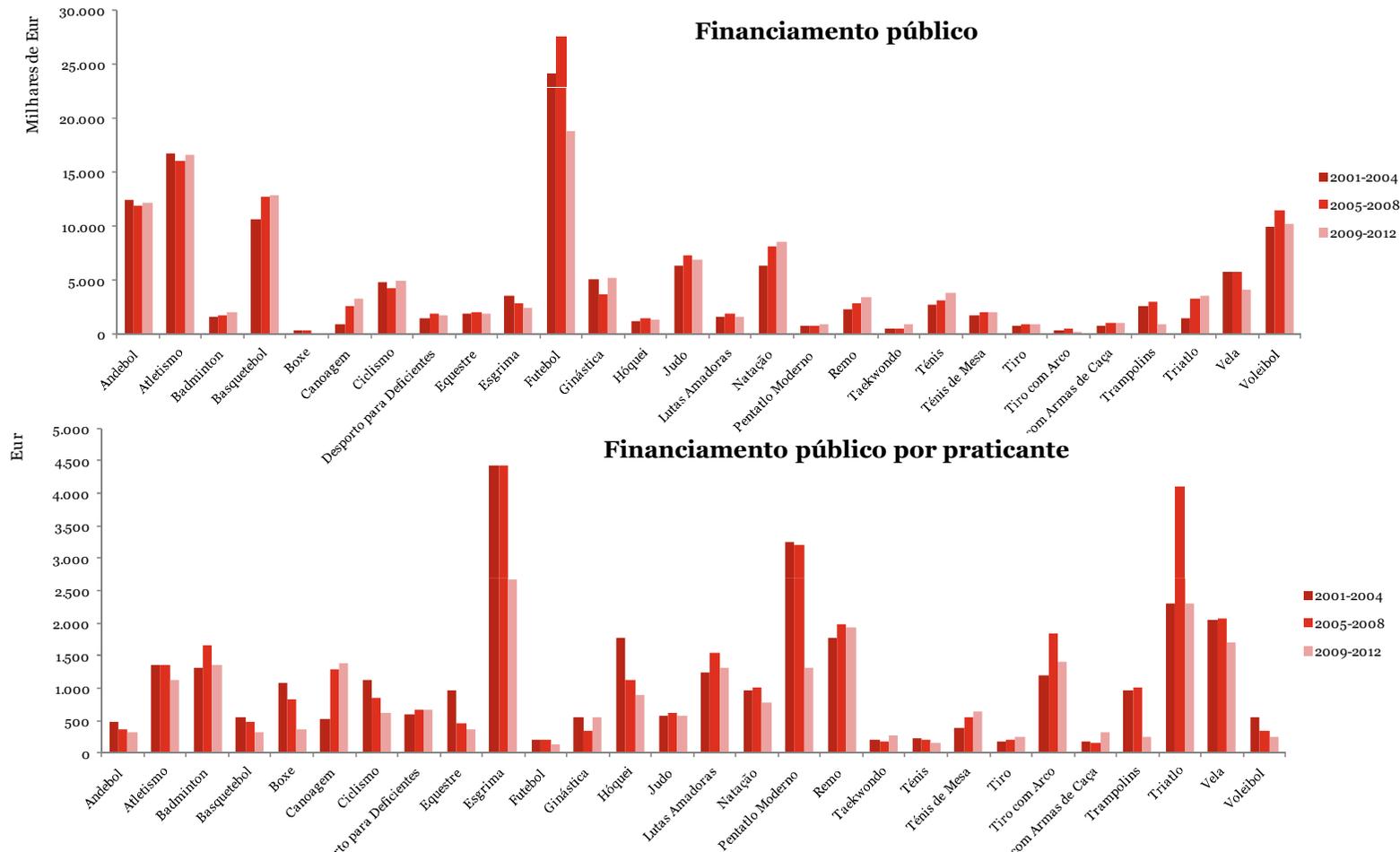
Dados UN



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis meso

Dados IPDJ e COP

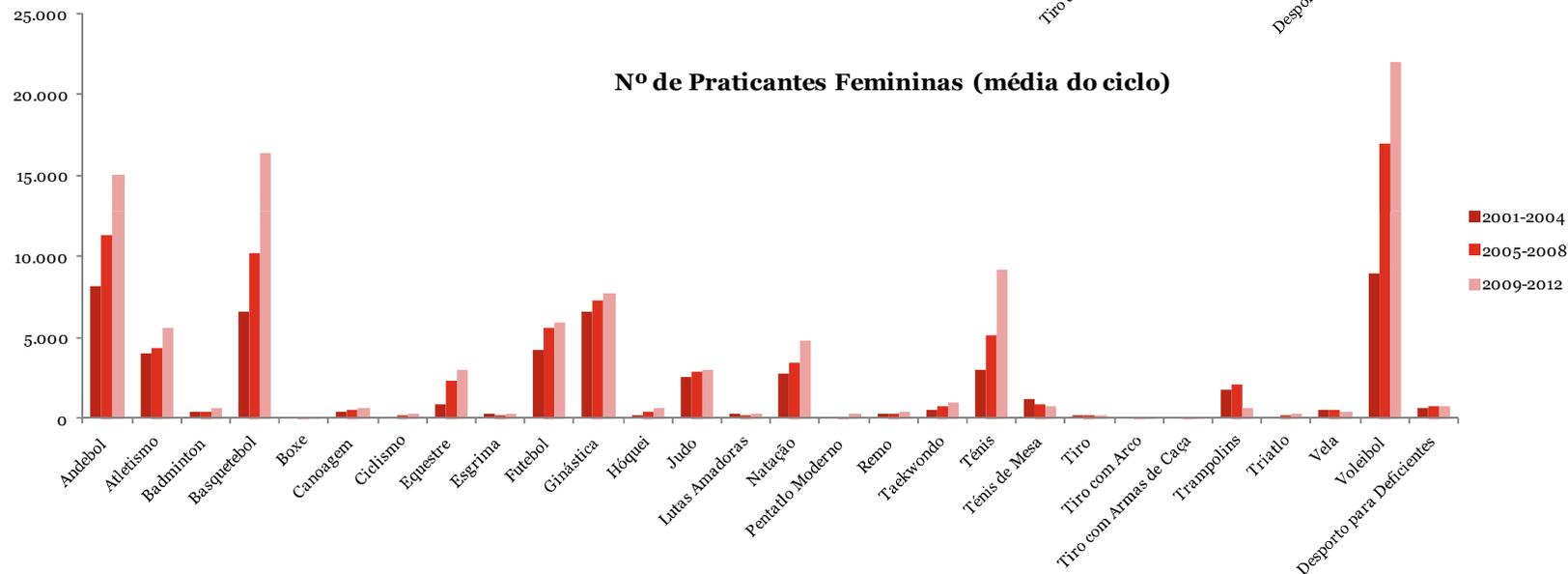
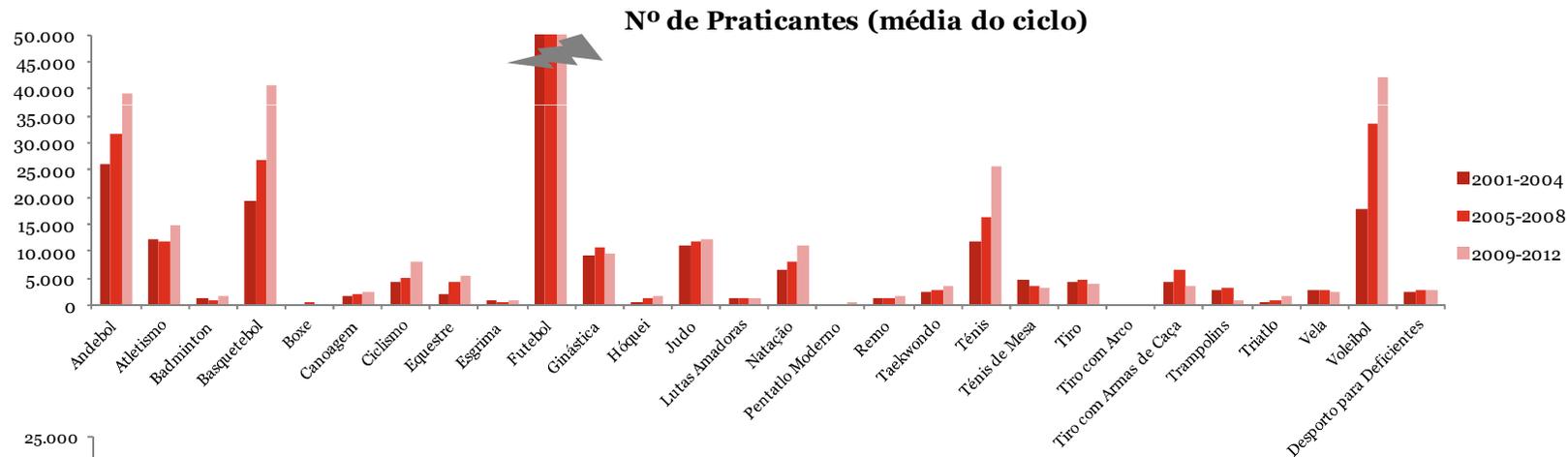


Financiamento público: Inclui Total Programa Olímpico e Paralímpico, Desenvolvimento da Prática Desportiva, Alto Rendimento e Seleções, Enquadramento Técnico, Formação de Recursos Humanos, Eventos, Apequenchamento, Modernização, Infra-Estruturas e Sedes Sociais, Outros Programas IPDJ  
 Praticantes: Total de praticantes da Federação (média dos ciclos)

# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis meso

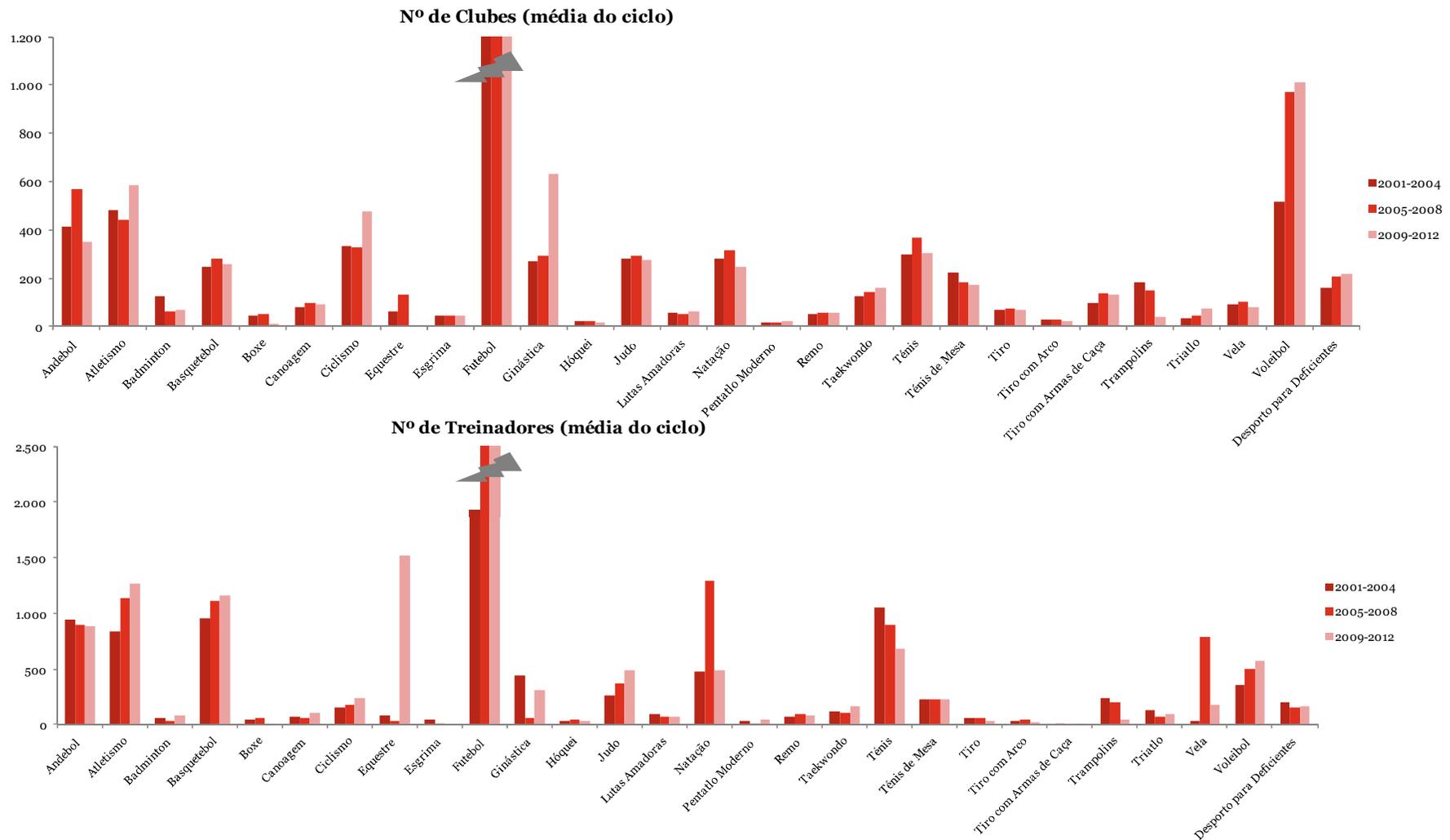
Dados IPDJ



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis meso

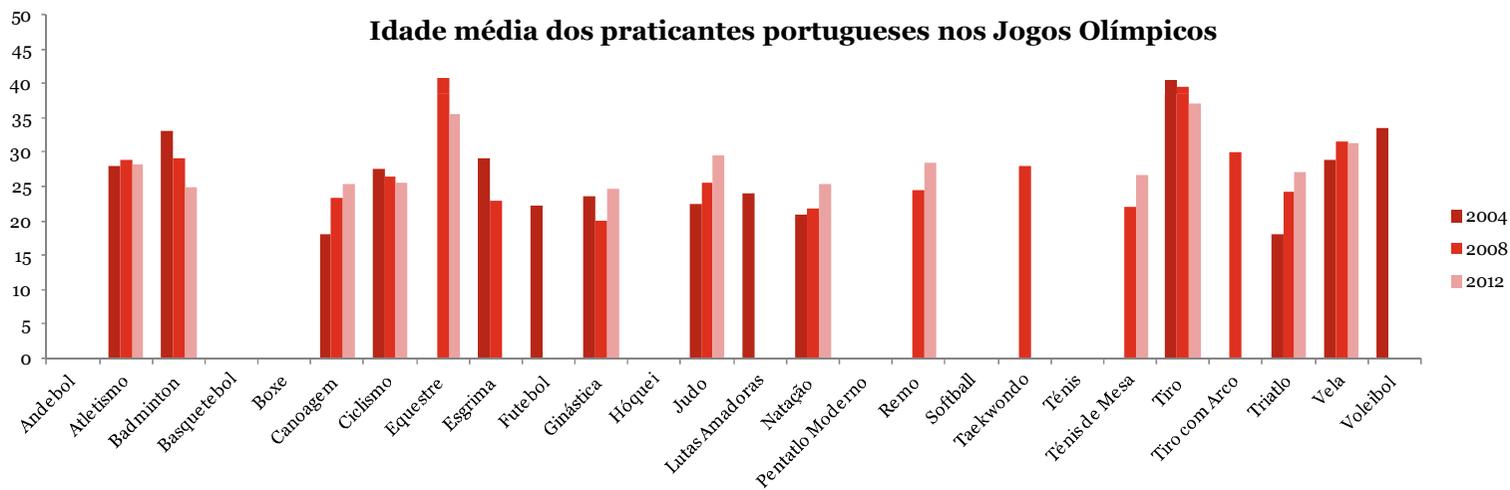
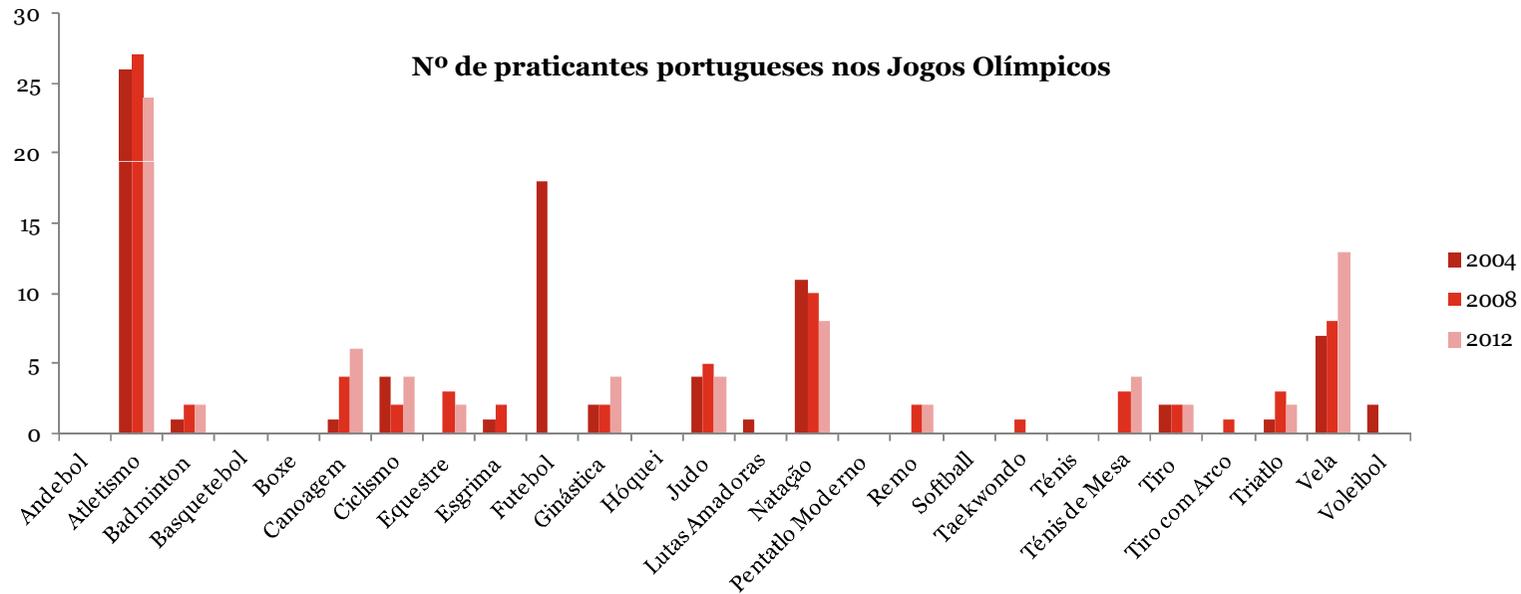
Dados IPDJ



# Anexo

## Principais variáveis - Variáveis meso

Dados IPDJ



# Anexo

## Pedidos de informação e questionários: taxas de resposta

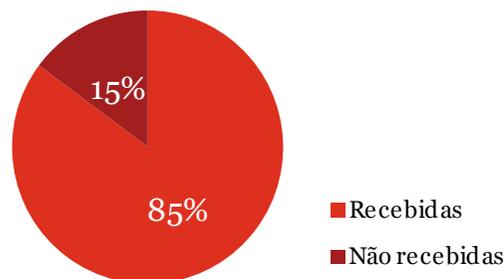
### Resposta das Federações

Pedidos feitos a 28-10-2012

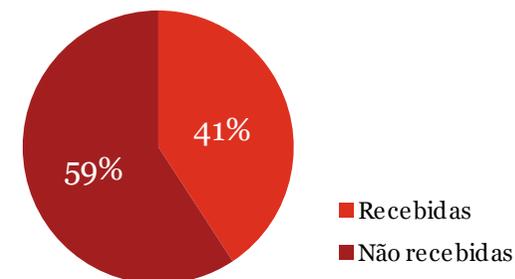
Federação	Questionário	Pedido de Dados
Atletismo	22-10-2012	
Andebol	16-10-2012	
Badminton		
Basquetebol	16-10-2012	
Boxe		
Canoagem	15-10-2012	
Ciclismo	28-09-2012	18-10-2012
Equestre	08-10-2012	15-10-2012
Esgrima	16-10-2012	
Futebol	19-10-2012	
Ginástica	11-10-2012	
Hóquei	23-10-2012	18-10-2012
Judo	11-10-2012	11-10-2012
Lutas Amadoras	24-10-2012	29-10-2012
Natação	19-10-2012	30-10-2012
Pentatlo Moderno	02-10-2012	
Remo		
Taekwondo	13-11-2012	12-11-2012
Ténis	22-10-2012	12-10-2012
Ténis de Mesa		
Tiro	16-10-2012	
Tiro com Arco	23-10-2012	
Tiro com Armas de Caça	02-10-2012	
Triatlo	26-10-2012	26-10-2012
Vela	01-10-2012	
Voleibol	17-10-2012	16-10-2012
Desporto Pessoas c/Deficiência	02-10-2012	16-10-2012

### Taxas de resposta

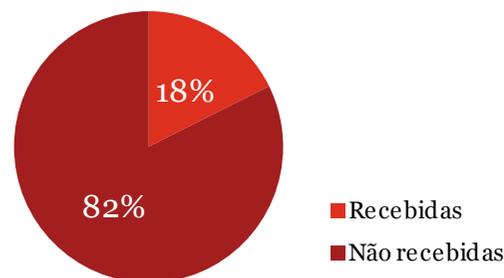
**Federações: pedido de dados**  
23 federações inquiridas



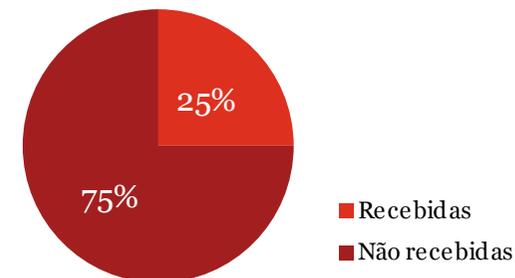
**Federações: questionário**  
23 federações inquiridas



**Praticantes Olímpicos: questionário**  
136 praticantes inquiridos



**Praticantes Paralímpicos: questionário**  
76 praticantes inquiridos



## Anexo

### Questionários aos Praticantes

#### Inquiridos por modalidade e idade média

#### Programa Preparação Olímpico

	Número de inquiridos	Média de idades nos últimos JO em que participou
<b>Feminino</b>	<b>6</b>	<b>28</b>
Atletismo	1	32
Judo	1	31
Tiro	1	28
Vela	3	26
<b>Masculino</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
Atletismo	2	27
Canoagem	2	23
Ciclismo	3	26
Esgrima	1	28
Judo	1	31
Natação	2	25
Remo	1	
Tiro	1	
Trampolins	2	29
Vela	3	34
<b>Global</b>	<b>24</b>	<b>28</b>

#### Programa Preparação Paralímpico

	Número de inquiridos	Média de idades nos últimos JO em que participou
<b>Feminino</b>	<b>7</b>	<b>31</b>
Atletismo	3	31
Boccia	1	38
Equestre	1	28
Natação	2	27
<b>Masculino</b>	<b>12</b>	<b>33</b>
Atletismo	5	35
Boccia	4	32
Natação	2	29
Vela	1	39
<b>Global</b>	<b>19</b>	<b>32</b>

## Anexo

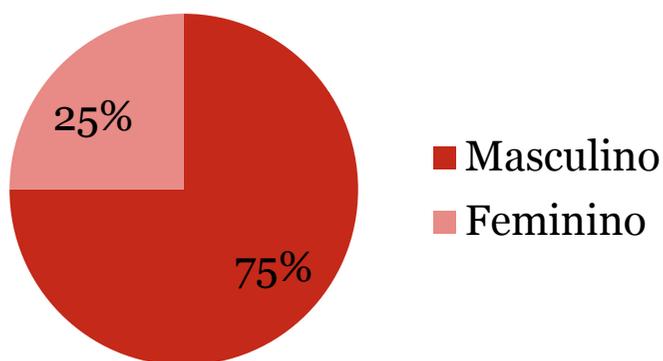
### Questionários aos Praticantes

#### Inquiridos por Ciclo Olímpico/Paralímpico e distribuição por género

#### Programa Preparação Olímpico

Ciclo Olímpico	Inquiridos inseridos no Programa	%
Londres 2012	21	88%
Pequim 2008	14	58%
Atenas 2004	12	50%
Outros	2	8%

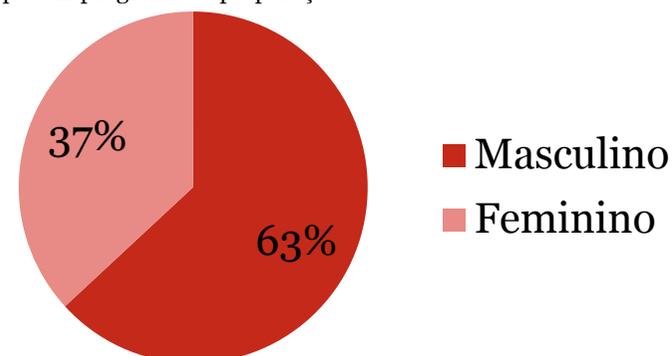
Nota: Esta análise inclui repetições, i.e. atletas que participaram em mais do que um programa de preparação



#### Programa Preparação Paralímpico

Ciclo Paralímpico	Inquiridos inseridos no Programa	%
Londres 2012	15	79%
Pequim 2008	11	58%
Atenas 2004	8	42%
Outros	6	32%

Nota: Esta análise inclui repetições, i.e. atletas que participaram em mais do que um programa de preparação



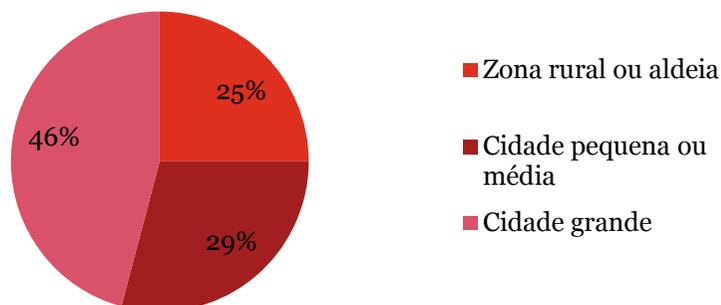
## Anexo

### Questionários aos Praticantes

#### Distrito e dimensão do local de residência dos inquiridos

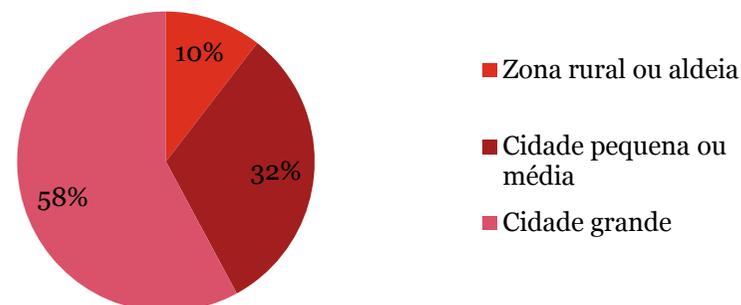
#### Programa Preparação Olímpico

Considerando a data do último programa de preparação em que participou diria que vivia numa...

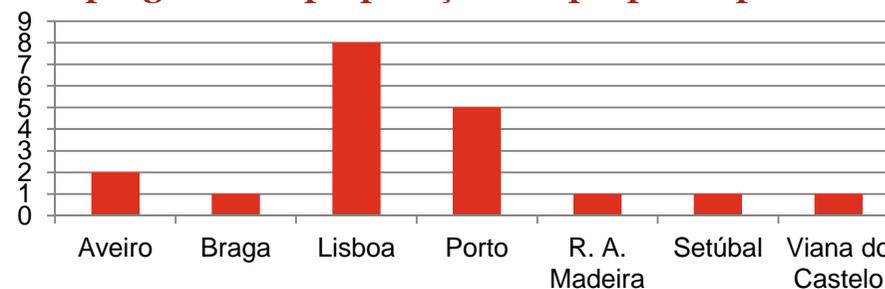


#### Programa Preparação Paralímpico

Considerando a data do último programa de preparação em que participou diria que vivia numa...



#### Distrito/região de residência habitual durante o último programa de preparação em que participou



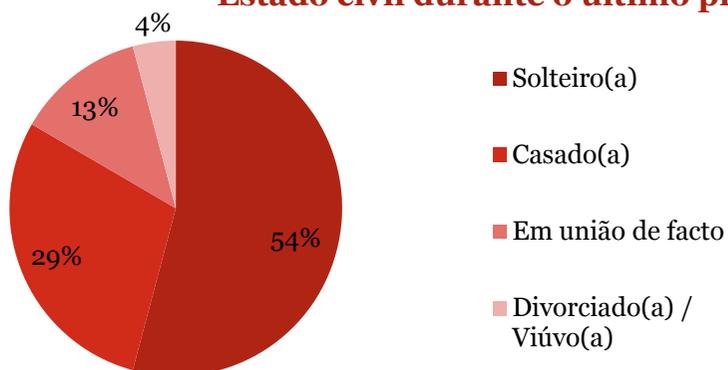
# Anexo

## Questionários aos Praticantes

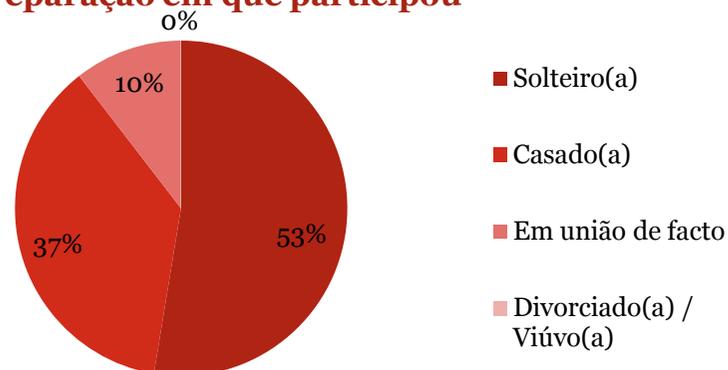
### Estado civil e nível de escolaridade dos inquiridos

#### Programa Preparação Olímpico

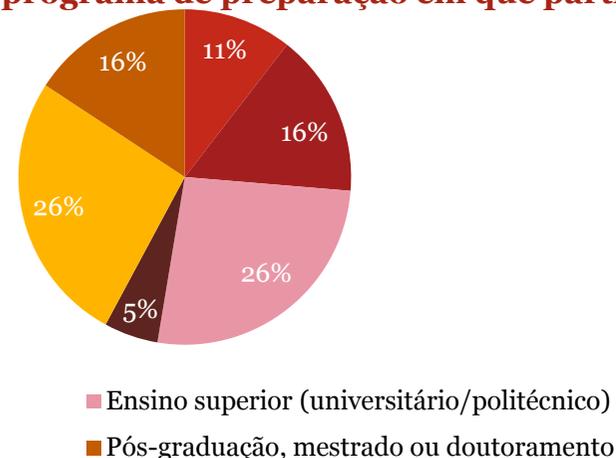
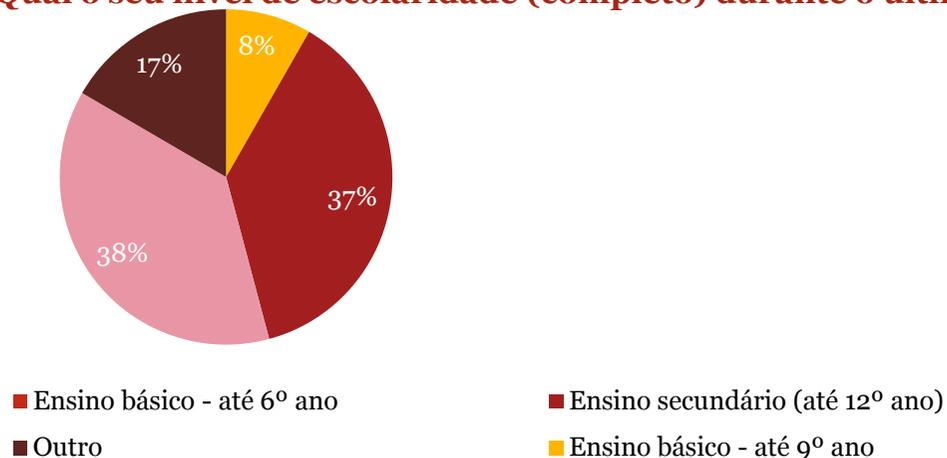
##### Estado civil durante o último programa de preparação em que participou



#### Programa Preparação Paralímpico



##### Qual o seu nível de escolaridade (completo) durante o último programa de preparação em que participou?

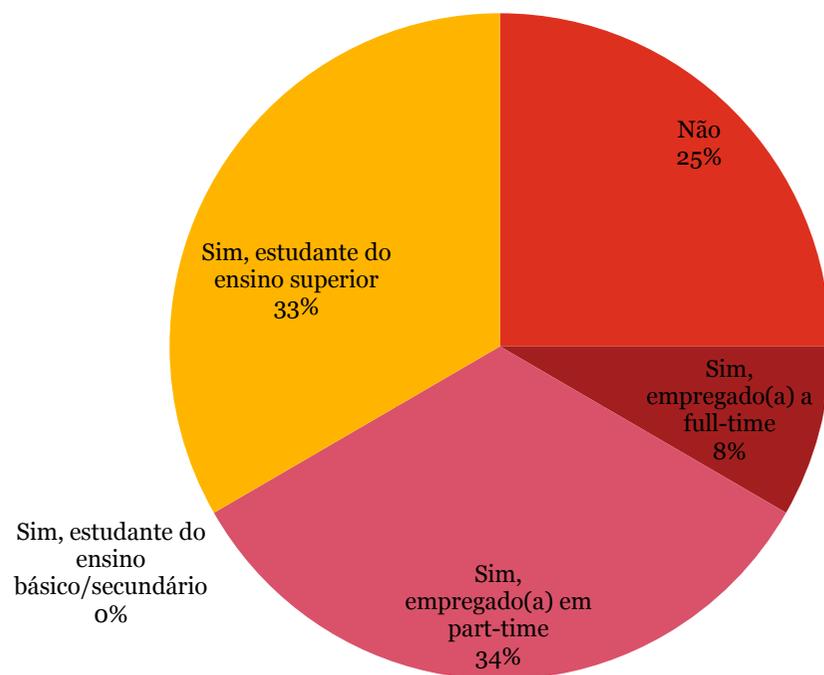


## Anexo

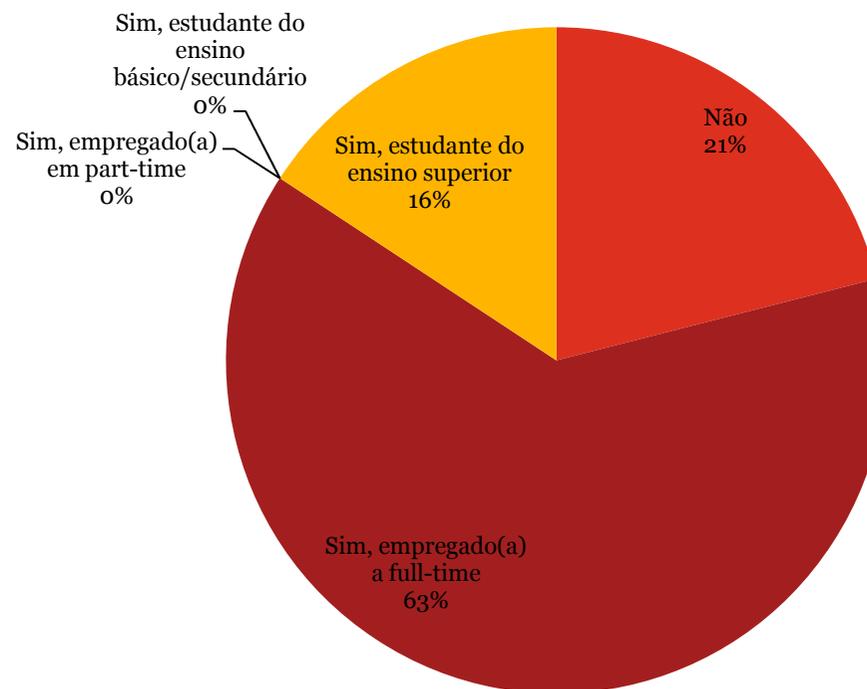
### Questionários aos Praticantes

Distribuição dos inquiridos por atividade para além da desportiva

#### Programa Preparação Olímpico



#### Programa Preparação Paralímpico



# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Valores médios de bolsa olímpica e de remuneração dos inquiridos

### Programa Preparação Olímpico

	Bolsa média mensal	Número médio de meses de bolsa
Feminino	958	28
Masculino	760	24
<b>Global</b>	<b>809</b>	<b>25</b>

### Programa Preparação Paralímpico

	Bolsa média mensal	Número médio de meses de bolsa
Feminino	314	17
Masculino	312	31
<b>Global</b>	<b>313</b>	<b>2</b>

	# inquiridos	Bolsa média mensal	Remuneração sem bolsa média	Remuneração + bolsa médios mensais
<b>Feminino</b>	<b>6</b>	<b>958</b>	<b>563</b>	<b>1521</b>
Emprego full-time	1	850	1125	1975
Emprego part-time	2	975	1125	2100
Estudante ensino superior	3	983	0	983
<b>Masculino</b>	<b>18</b>	<b>760</b>	<b>350</b>	<b>1110</b>
Não trabalha	6	933	0	933
Emprego full-time	1	0	675	675
Emprego part-time	6	704	938	1642
Estudante ensino superior	5	770	0	770
<b>Global</b>	<b>24</b>	<b>809</b>	<b>403</b>	<b>1213</b>

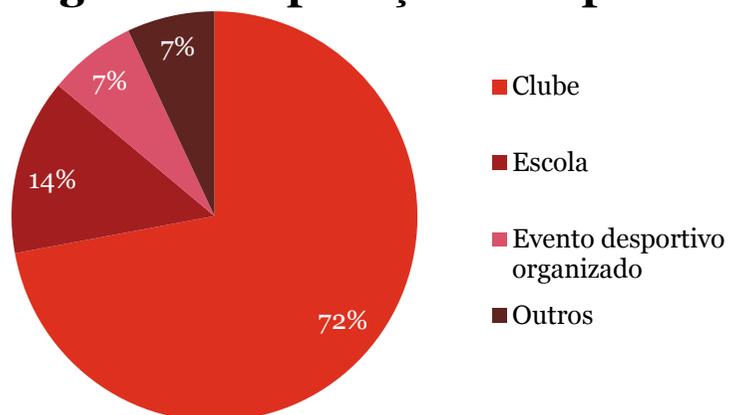
	# inquiridos	Bolsa média mensal	Remuneração sem bolsa média	Remuneração + bolsa médios mensais
<b>Feminino</b>	<b>7</b>	<b>314</b>	<b>482</b>	<b>796</b>
Não trabalha	2	322	0	322
Emprego full-time	4	308	844	1152
Estudante ensino superior	1	322	0	322
<b>Masculino</b>	<b>12</b>	<b>312</b>	<b>675</b>	<b>987</b>
Não trabalha	2	385	0	385
Emprego full-time	8	306	1013	1319
Estudante ensino superior	2	261	0	261
<b>Global</b>	<b>19</b>	<b>313</b>	<b>604</b>	<b>916</b>

# Anexo

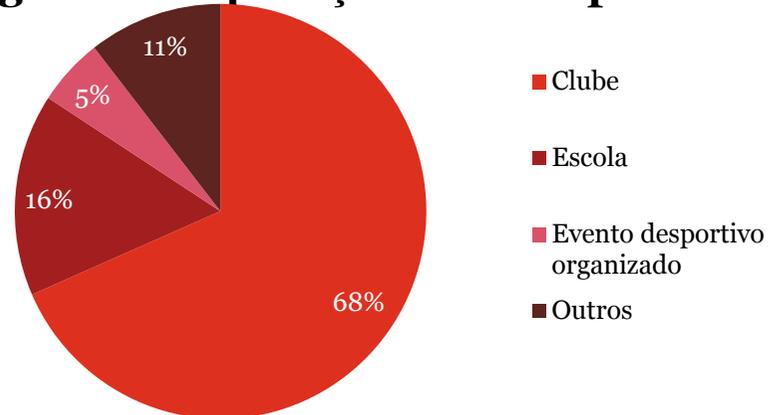
## Questionários aos Praticantes

Onde se revelou o talento desportivo dos inquiridos

### Programa Preparação Olímpico



### Programa Preparação Paralímpico



	Atletismo	Boccia	Canoagem	Ciclismo	Equestre	Esgrima	Judo	Natação	Remo	Tiro	Trampolin	Vela	Total
<b>Programa de preparação Olímpica</b>	3		2	3		1	2	2	1	2	2	6	24
Clube	1		2	2			2	2	1	1	2	5	18
Escola	2					1							3
Evento desportivo organizado				1						1			2
Outros												1	1
<b>Programa de preparação Paralímpica</b>	8	5			1			4				1	19
Clube	4	3			1			4				1	13
Escola	1	2											3
Evento desportivo organizado	1												1
Outros	2												2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>43</b>

---

# **Anexo**

## **Questionários aos Praticantes**

### **Dificuldades sentidas para praticar a modalidade antes de integrar o Alto Rendimento**

#### **Programa Preparação Olímpico**

- Falta de apoio financeiro
- Falta de apoio federativo
- Falta de competições internacionais
- Fraco nível da competição nacional
- Custos associados à insularidade
- Tempo para treinar (conciliação estudos/trabalho)
- Falta de condições desportivas
- Falta de centros de treino
- Falta de informação
- Interioridade
- Deslocações
- Falta de treinadores qualificados
- Falta de acompanhamento especializado
- Falta de fisioterapeuta

#### **Programa Preparação Paralímpico**

- Tempo para treinar (conciliação estudos/trabalho)
- Falta de informação
- Falta de atleta-guia
- Falta de apoio financeiro (público e privado)
- Deslocações
- Falta de condições desportivas
- Fraco reconhecimento do desporto adaptado

---

## **Anexo**

### **Questionários aos Praticantes**

**Principais fatores que levam os praticantes que reúnem as condições desportivas para integrar o Alto Rendimento a não o fazer**

#### **Programa Preparação Olímpico**

- Falta de perspectivas de futuro (apoio pós-carreira)
- Nenhum reconhecimento público
- Fraca remuneração
- Instabilidade da condição desportiva
- Pouca expressão de certas modalidades
- Falta de apoio financeiro
- Disponibilidade de tempo limitada
- Impossibilidade de coordenar a prática desportiva com os estudos e o emprego
- Falta de informação via federação
- Desmotivação
- Pouca ajuda técnica Direitos pouco conhecidos

#### **Programa Preparação Paralímpico**

- Falta de clubes com desporto paralímpico
- Baixo valor dos apoios
- Grande investimento do atleta a nível financeiro e físico
- Falta de condições de treino
- Reduzidos apoios públicos e privados
- Atrasos constantes no pagamento dos apoios
- Falta de técnicos especializados
- Ligação ausente entre a escola, os clubes, as autarquias e as federações desportivas
- Dificuldade na programação de estágios

---

## **Anexo**

### **Questionários aos Praticantes**

#### **Principais fatores que levam os praticantes de Alto Rendimento ao abandono**

#### **Programa Preparação Olímpico**

- Reduzido apoio financeiro
- Início de atividade profissional/entrada no ensino superior
- Assegurar o futuro
- Falta de reconhecimento/respeito pelo trabalho desempenhado
- Falta de condições leva à falta de motivação
- Idade
- Lesões provenientes de mau acompanhamento técnico e físico
- Falta de estabilidade financeira
- Falta de motivação

#### **Programa Preparação Paralímpico**

- Falta de financiamento
- Falta de reconhecimento
- Falta generalizada de meios diversos de apoio
- Reduzidos apoios públicos e privados
- Impossibilidade de conciliar a prática desportiva com uma atividade profissional
- Fim natural de uma carreira desportiva
- Desmotivação
- Falta de carinho, sensibilidade e incentivo por parte das instituições
- Os apoios não recompensam o esforço e tempo despendido
- Desorganização das Federações
- Falta de provas de desporto adaptado
- Atrasos nos pagamentos dos prémios conquistados
- Atrasos do pagamento das bolsas

---

## ***Anexo***

# Questionários aos Praticantes

### **Principais fatores de motivação enquanto praticante de Alto Rendimento**

#### **Programa Preparação Olímpico**

- Vontade de ganhar
- Gostar de treinar
- Superação pessoal
- Remuneração
- Possibilidade de sair do país para competir ou treinar, conhecendo desta forma outras culturas e outras visões relacionadas com o desporto
- Representar o nosso país da melhor forma possível
- Gosto pela modalidade
- Reconhecimento
- Divertimento
- Ter um futuro melhor

#### **Programa Preparação Paralímpico**

- Orgulho de representar o meu país
- Gosto pelo desporto
- Socialização
- Vontade de superação
- As viagens
- Reconhecimento social e monetário
- Fazer parte de uma elite
- Bem-estar físico e psíquico
- Felicidade
- Apoios Suplementares

---

## **Anexo**

# Questionários aos Praticantes

**Fatores que considera mais relevantes para um bom desempenho desportivo Olímpico/Paralímpico**

### **Programa Preparação Olímpico**

- Espírito de equipa
- Espírito de grupo
- Apoio a nível monetário por ciclo olímpico
- Exposição mediática positiva
- Estrutura competente
- Apoios adequados
- Reconhecimento
- Consistência nos apoios financeiros ao longo de todo o ciclo Olímpico
- Profissionalização das modalidades
- Melhores condições de treino
- Facilidade de horários de treino, tanto treinadores como atletas
- Poucas preocupações a nível pessoal e profissional para ter a cabeça livre e disponível para o treino
- Interação com outras federações, estabelecimento de parcerias internacionais, e investigação na área
- Uma equipa técnica com múltiplas valências (fisioterapeuta, médico, nutricionista, psicólogo, preparador físico...)
- Concentrações/estágios em centros de treino fora dos grandes centros
- Estabilidade financeira e social
- Conciliação com os estudos sem preocupação com o fim da carreira desportiva
- Apoio privado
- Humildade
- Determinação

### **Programa Preparação Paralímpico**

- Boas condições de treino (instalações e planos de preparação)
- Bom acompanhamento técnico
- Estabilidade financeira, poder estar única e exclusivamente focado nos treinos
- Esforço
- Perseverança
- Clube desportivo empenhado em apoiar atleta
- Apoios suficientes e atempados
- Alegria
- Maior e melhor acompanhamento
- Mais centros de recuperação desportiva
- Treino Regular
- Competições Internacionais
- Uma melhor organização
- Mais espírito de equipa

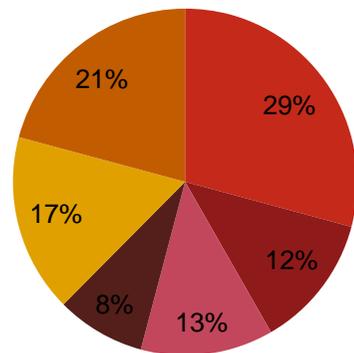
# Anexo

## Questionários aos Praticantes

### Local de treino efetivo vs. ideal

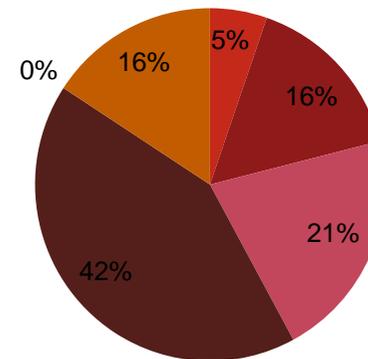
#### Programa Preparação Olímpico

Onde treinou com mais frequência durante o último programa de preparação em que participou?



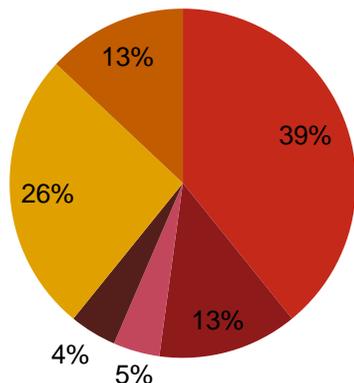
- Centros de AR nacionais
- Clubes de grande dimensão
- Clubes de menor dimensão
- Infraestruturas municipais
- Infraestruturas no estrangeiro
- Outros

#### Programa Preparação Paralímpico

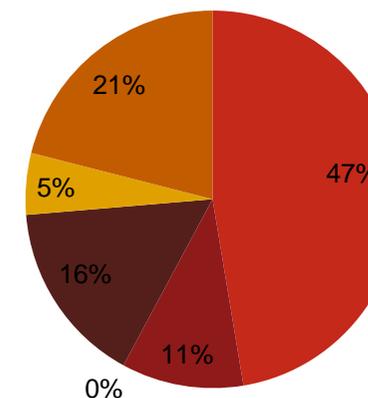


- Centros de AR nacionais
- Clubes de grande dimensão
- Clubes de menor dimensão
- Infraestruturas municipais
- Infraestruturas no estrangeiro
- Outros

Qual seria o local de treino mais adequado para atingir bons resultados desportivos?



- Centros de AR nacionais
- Clubes de grande dimensão
- Clubes de menor dimensão
- Infraestruturas municipais
- Infraestruturas no estrangeiro
- Outros. Quais?



- Centros de AR nacionais
- Clubes de grande dimensão
- Clubes de menor dimensão
- Infraestruturas municipais
- Infraestruturas no estrangeiro
- Outros. Quais?

## **Anexo**

### **Questionários aos Praticantes**

#### **Horas médias de treino semanal**

#### **Programa Preparação Olímpico**

	<b>Número de inquiridos</b>	<b>Média de horas de treino semanal</b>
Atletismo	3	29
Canoagem	2	28
Ciclismo	3	17
Esgrima	1	8
Judo	2	28
Natação	2	31
Remo	1	22
Tiro	2	13
Trampolins	2	22
Vela	6	25
<b>Global</b>	<b>24</b>	<b>23</b>

#### **Programa Preparação Paralímpico**

	<b>Número de inquiridos</b>	<b>Média de horas de treino semanal</b>
Atletismo	8	14
Boccia	5	17
Equestre	1	10
Natação	4	24
Vela	1	16
<b>Global</b>	<b>19</b>	<b>17</b>

## **Anexo**

### **Questionários aos Praticantes**

**Na sua opinião a sua carga de treino (durante o último programa de preparação em que participou) foi a mais adequada?**

#### **Programa Preparação Olímpico**

	<b>Discordo totalmente</b>										<b>Concordo totalmente</b>
<b>Escala</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Média</b>
<b>Respostas</b>	1	0	0	3	0	4	5	4	4	3	8.08

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Na sua opinião a sua carga de treino (durante o último programa de preparação em que participou) foi a mais adequada?

### Programa Preparação Paralímpico

	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média
Respostas	1	1	0	3	2	3	1	2	4	2	7.42

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Federação a que pertence

### Programa Preparação Olímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
A sua federação valoriza-o e zela pelos seus interesses	3	4	5	0	3	1	1	2	5	0	0	4.79
A sua federação revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	2	5	4	3	2	1	1	1	5	0	0	4.67
A sua federação mostra-se receptiva aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	5	2	6	2	1	0	2	1	3	2	0	4.54
A sua federação disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	1	4	6	2	1	0	5	1	2	2	0	5.04
A sua federação disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	1	5	3	3	2	1	2	4	2	1	0	5.08
A sua federação disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	6	4	6	2	2	1	1	0	0	0	1	3.22
A sua federação dotou a equipa técnica das condições necessárias	3	4	5	0	3	1	1	2	5	1	0	4.75

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Federação a que pertence

### Programa Preparação Paralímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
A sua federação valoriza-o e zela pelos seus interesses	2	0	1	2	5	2	4	2	0	0	1	5.53
A sua federação revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	2	2	0	3	1	4	2	2	2	0	1	5.58
A sua federação mostra-se receptiva aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	2	1	3	1	2	3	2	2	2	0	1	5.47
A sua federação disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	4	2	2	1	4	1	2	1	0	1	1	4.58
A sua federação disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	3	3	2	1	4	0	3	0	1	1	1	4.74
A sua federação disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	6	4	1	2	3	2	0	0	0	0	1	3.32
A sua federação dotou a equipa técnica das condições necessárias	2	0	1	2	5	2	4	2	0	0	1	3.84

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao seu Clube

### Programa Preparação Olímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
O clube valoriza-o e zela pelos seus interesses	2	0	1	2	5	2	4	2	0	0	1	8.33
O clube revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	2	2	0	3	1	4	2	2	2	0	1	8.04
O clube mostra-se receptiva aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	2	1	3	1	2	3	2	2	2	0	1	8.13
O clube disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	4	2	2	1	4	1	2	1	0	1	1	7.29
O clube disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	3	3	2	1	4	0	3	0	1	1	1	7.50
O clube disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	6	4	1	2	3	2	0	0	0	0	1	6.29
O clube dotou a equipa técnica das condições necessárias	6	1	3	1	3	2	2	0	0	0	1	6.71

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao seu Clube

### Programa Preparação Paralímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
O clube valoriza-o e zela pelos seus interesses	1	0	0	4	0	1	2	3	2	5	1	7.37
O clube revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	1	7.16
O clube mostra-se receptiva aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	1	1	0	2	1	0	3	1	3	6	1	7.53
O clube disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	1	1	0	2	1	1	2	1	4	5	1	7.42
O clube disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	1	1	1	0	1	0	4	3	4	3	1	7.37
O clube disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	4	3	1	1	0	1	2	0	3	1	3	5.63
O clube dotou a equipa técnica das condições necessárias	1	2	1	0	3	1	0	1	3	5	2	7.16

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao COP/ CPP

### Programa Preparação Olímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
O COP/ CPP valoriza-o e zela pelos seus interesses	2	1	2	1	4	5	4	4	1	0	0	5.54
O COP/ CPP revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	2	2	2	1	5	3	3	3	3	0	0	5.46
O COP/ CPP mostra-se receptiva aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	3	2	2	0	5	1	5	2	3	1	0	5.50
O COP/ CPP disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	3	3	1	0	4	2	4	2	2	1	2	5.75
O COP/ CPP disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	3	4	2	0	3	2	2	3	2	1	2	5.50
O COP/ CPP disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	6	0	3	1	1	1	5	4	2	1	0	5.21
O COP/ CPP valoriza-o e zela pelos seus interesses	2	1	2	1	4	5	4	4	1	0	0	5.54

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao COP/ CPP

### Programa Preparação Paralímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
O COP/ CPP valoriza-o e zela pelos seus interesses	5	1	1	2	3	1	2	0	0	1	3	5.05
O COP/ CPP revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	4	1	2	1	3	2	1	0	0	1	4	5.47
O COP/ CPP mostra-se receptiva aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	6	1	1	1	2	2	1	0	0	1	4	5.16
O COP/ CPP disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	4	3	3	0	3	1	1	0	0	0	4	4.79
O COP/ CPP disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	4	4	3	0	1	1	1	0	0	0	5	4.95
O COP/ CPP disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	6	2	4	0	1	2	0	0	0	1	3	4.32
O COP/ CPP valoriza-o e zela pelos seus interesses	5	1	1	2	3	1	2	0	0	1	3	5.05

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao IPDJ

### Programa Preparação Olímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
O IPDJ valoriza-o e zela pelos seus interesses	4	2	2	2	2	5	2	2	2	0	1	5.04
O IPDJ revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	5	1	1	1	3	6	3	1	2	0	1	5.13
O IPDJ mostra-se receptivo aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	5	2	3	1	1	4	3	1	2	0	2	5.00
O IPDJ disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	5	1	3	0	3	3	2	1	2	0	4	5.54
O IPDJ disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	6	1	3	2	1	2	1	1	2	0	5	5.42
O IPDJ disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	5	3	2	1	2	3	1	2	2	0	3	5.13
O IPDJ valoriza-o e zela pelos seus interesses	4	2	2	2	2	5	2	2	2	0	1	5.04

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao IPDJ

### Programa Preparação Paralímpico

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Média
O IPDJ valoriza-o e zela pelos seus interesses	5	1	3	2	1	2	2	0	0	0	3	4.63
O IPDJ revela disponibilidade e presta auxílio sempre que solicitado	6	2	0	1	1	2	2	0	0	1	4	5.21
O IPDJ mostra-se receptivo aos seus problemas, revelando interesse em resolvê-los	5	3	0	1	1	2	2	0	0	1	4	5.26
O IPDJ disponibiliza-lhe os meios técnicos adequados	4	3	1	1	1	2	1	0	0	1	5	5.58
O IPDJ disponibiliza-lhe os meios logísticos adequados	5	2	1	0	1	3	1	0	0	1	5	5.63
O IPDJ disponibiliza-lhe os meios financeiros adequados	5	3	4	1	1	2	0	0	0	0	3	4.05
O IPDJ valoriza-o e zela pelos seus interesses	5	1	3	2	1	2	2	0	0	0	3	4.63

---

## **Anexo**

# Questionários aos Praticantes

**Aspetos positivos mais relevantes em termos de organização, contexto, etc. dos programas olímpica/paralímpica anteriores**

### **Programa Preparação Olímpico**

- Apoios a tempo e horas por parte do COP
- Organização e planeamento
- Continuidade do Programa Olímpico
- Apoio psicológico
- Atuação da Federação, com os poucos meios que dispunha
- Existem bolsas
- Apoio igual para todos
- Excelente organização da missão olímpica
- Estágios internacionais
- Poder competir contra os melhores
- Apoio Financeiro
- Empenho
- Correta organização logística
- Pagamento dos atletas diretamente pelo COP
- Espírito de equipa
- Missão olímpica extremamente organizada e competente
- Rigor
- Enquadramento técnico
- Isenção de impostos nas bolsas olímpicas
- Dedicção
- Possibilidade de participar no circuito mundial
- Apoio incondicional do clube
- Sacrifício

### **Programa Preparação Paralímpico**

- Acréscimo de organização
- Aumento do valor de preparação
- Marketing em redor de Atenas com patrocinadores privados
- O estágio final de preparação paralímpico
- Meios técnicos
- A conquista de uma bolsa para os atletas
- Lealdade entre os atletas
- Aumento das verbas para preparação
- Participação em estágios de altitude durante ciclo Pequim
- Resolução de problemas
- Disponibilidade

---

# Anexo

## Questionários aos Praticantes

**Aspetos negativos mais relevantes em termos de organização, contexto, etc. dos programas olímpica/paralímpica anteriores**

### Programa Preparação Olímpico

- Atraso no pagamento das bolsas e dos prémios de medalhas
- Staff muito alargado
- Pouco profissionalismo
- Ausência de estratégia.
- Financiamento instável e com quebras periódicas.
- Financiamento consideravelmente inferior ao verificado nos restantes países da CE
- Pagamento dos treinadores não ser direto do COP
- Grelhas de integração demasiado difíceis, ficaram de fora muitos atletas com potencial
- Alteração da legislação relativa ao seguro de vida
- Regras erradas na atribuição de bolsas
- Falta de locais para treino
- Constantes mudanças na federação
- Falta de apostas nos atletas mais jovens tendo em vista o auxílio das equipas principais
- Falta de continuidade dos projetos
- Os atletas não têm o apoio da segurança social
- Não ouvir os atletas pessoalmente
- Não defender os atletas ao longo dos 4 anos na comunicação social
- Pouca divulgação das modalidades

### Programa Preparação Paralímpico

- Contínua desorganização administrativa e a nível de planeamento
- Dificuldade conciliação com horários de trabalho
- Falta de controlo sobre o trabalho desempenhado
- 2005 e 2006 não estarem abrangidos por contratos-programa
- Deveria ser facultado um calendário muito antes de cada época/ciclo olímpico começar para que os treinadores se possam orientar e assim fazer um planeamento adequado ao atleta em questão
- Valores de preparação insuficiente e pagos com muito atraso
- Falta de igualdade Olímpico/Paralímpico
- Má organização dos estágios
- Pouca transparência nas decisões que dizem respeito à criação de critérios de seleção de atletas
- Falta de apoio financeiro (bolsas baixas) que não suportam todos os custos financeiros da prática desportiva
- Fraco apoio financeiro e efetiva fiscalização das contas
- Falta de conhecimento a nível dos diferentes tipos de modalidades e respetivos gastos
- Os atletas sentiram-se abandonados ao longo do ciclo, por falta de organização do CPP
- Ausência de auscultações anónimas à satisfação dos atletas
- Má secretaria relativamente à programação da ida a Londres

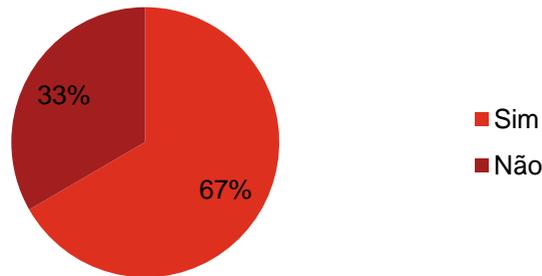
# Anexo

## Questionários aos Praticantes

### Resultados olímpicos/paralímpicos

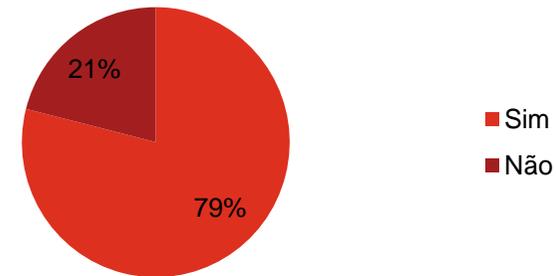
#### Programa Preparação Olímpico

Atingiu a qualificação durante o último programa de preparação em que participou?

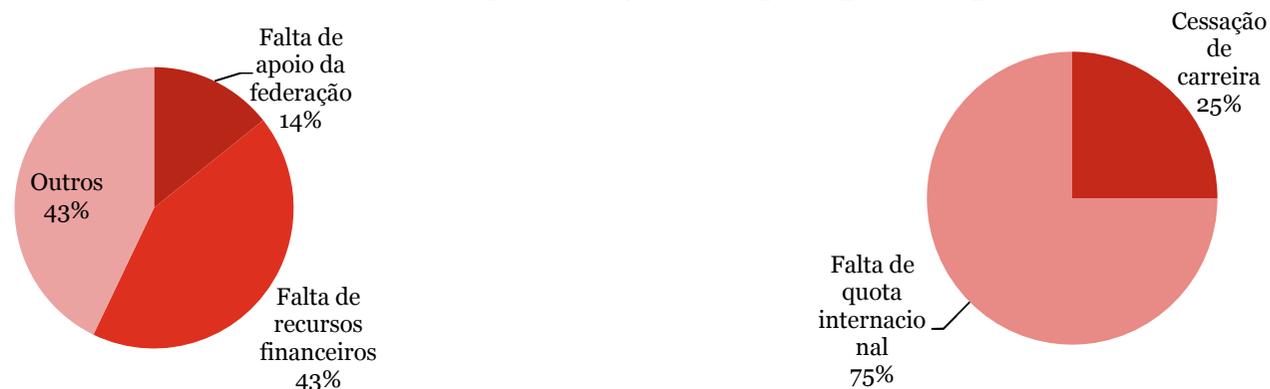


#### Programa Preparação Paralímpico

Atingiu a qualificação durante o último programa de preparação em que participou?



Qual o principal fator que o levou a não obter os resultados desportivos necessários de forma a garantir a qualificação olímpica/paralímpica?



## Anexo

### Questionários aos Praticantes

#### Resultados olímpicos/paralímpicos

#### Programa Preparação Olímpico

	Número de inquiridos	Score médio
Atletismo	3	0
Canoagem	2	9
Ciclismo	3	0
Esgrema	1	0
Judo	2	1
Natação	2	0
Remo	1	0
Tiro	2	1
Trampolins	2	3
Vela	6	1
<b>Global</b>	<b>24</b>	<b>1</b>

#### Programa Preparação Paralímpico

	Número de inquiridos	Score médio
Atletismo	8	2
Boccia	5	10
Equestre	1	3
Natação	4	2
Vela	1	1
<b>Global</b>	<b>19</b>	<b>4</b>

## Anexo

# Percurso do praticante

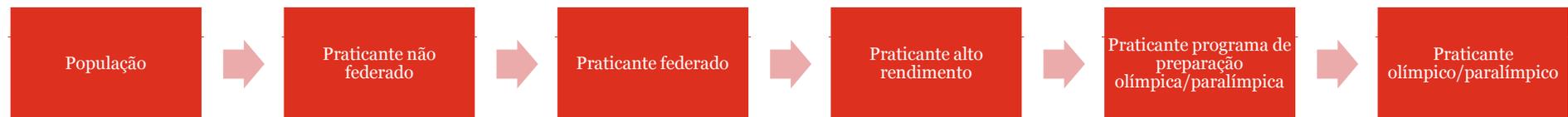
### Quais os momentos de verdade do praticante, na sua ótica, na ótica das federações /associações?

Importa perceber ao longo do da cadeia de valor, quais:

- As motivações do praticante;
- As questões que coloca;
- As barreiras que encontra.

Ao longo do percurso apresentado, cumpre indicar qual a visão que os principais intervenientes têm do processo. Assim, temos visões parcelares que indicam como é que praticante e federação navegam no sistema.

- Visão das Federações das modalidades desportivas olímpicas e da Federação de Desporto para Pessoas com Deficiência e associações nacionais de desporto para deficientes;
- Visão dos praticantes olímpicos e paralímpicos.



---

## Anexo

### Percurso do praticante paralímpico

#### Barreiras

De forma geral, no percurso dos praticantes paralímpicos as **principais barreiras** identificadas são idênticas entre a visão da federação e associações e a dos praticantes, a enumerar:

- Falta de apoio financeiro em todas as etapas do percurso;
- Falta de organização administrativa e planeamento ao nível do Programa de Preparação Paralímpica.

Adicionalmente, ainda existem **outras barreiras relevantes** e igualmente citadas por cada uma das partes, nomeadamente:

- Dificuldades em deslocação / elevada dependência de terceiros;
- Falta de sensibilidade das escolas e clubes regulares em integrar os praticantes com deficiência;
- Falta de infraestruturas adequadas;
- Dificuldade em conciliar os treinos com a vida académica/profissional.

As motivações identificadas, ao longo do percurso, na visão da federação e associações, são distintas das motivações assinaladas pelo praticante.

#### Motivações

A federação e associações identificam, como **fatores motivacionais**:

- Reconhecimento/ prestígio;
- Vontade de ganhar/ obter bons resultados;
- Melhoria das condições socioeconómicas.

O praticante reconhece, como principais fatores motivacionais:

- Prazer de praticar/ gosto pela modalidade;
- Realização pessoal ;
- Patriotismo.

Complementarmente, existem também **motivações destacadas** pelas federações e associações e praticantes, designadamente:

- Voluntarismo dos técnicos e acompanhantes técnicos e conseqüentemente melhores meios (técnicos);
- Maior disponibilidade de recursos e um aumento do financiamento (para a preparação).

## Percurso do Praticante Paralímpico: visão das federações e associações

	Praticante	⇒	Praticante AR	⇒	Praticante PPO	⇒	Praticante Olímpico
Motivações			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentimento de inserção/ aceitação na sociedade</li> <li>Melhoria das condições socioeconómicas</li> <li>Vontade de ganhar/obtenção de bons resultados</li> <li>Prazer de praticar/gosto pela modalidade</li> <li>Realização pessoal</li> <li>Reconhecimento/prestígio</li> <li>Oportunidade de participar em eventos internacionais/convívio</li> <li>Maior apoio familiar e social</li> <li>Melhoria do apoio técnico</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior apoio por parte das Autarquias</li> <li>Voluntarismo dos técnicos e acompanhantes técnicos</li> <li>Esforço suplementar dos praticantes/famílias/clubes/associações</li> <li>Consolidação do interesse público pelo desporto paralímpico</li> <li>Maior disponibilidade de recursos com base alargada, público/privado</li> <li>Maior valorização do desporto paralímpico pelas estruturas desportivas de base</li> </ul>		
Questões	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como ultrapassar a dependência de terceiros?</li> <li>Como conciliar o treino com os estudos/ vida profissional?</li> <li>Como ultrapassar as dificuldades de deslocação?</li> <li>Como suportar os custos da modalidade?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como ultrapassar a dependência de terceiros?</li> <li>Como manter a motivação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como suportar a obtenção de resultados abaixo das expectativas?</li> <li>Como manter a motivação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como ultrapassar a inexistência de uma programação de treino adequada?</li> <li>Como conciliar o desporto com a vida familiar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como ultrapassar a inexistência de um treino adequado?</li> <li>Como fomentar o recrutamento de novos atletas?</li> </ul>		
Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusão social / Preconceito social</li> <li>Necessidade de um processo reabilitativo</li> <li>Falta de apoio financeiro</li> <li>Falta de estruturas adequadas</li> <li>Falta de treinadores com formação específica em desporto adaptado</li> <li>Falta de guias e acompanhantes</li> <li>Falta ou escassez de voluntários</li> <li>Falta de sensibilidade dos clubes/escolas para integrar atletas deficientes</li> <li>Falta de apoio psicológico</li> <li>Fraco planeamento e estruturação das políticas desportivas</li> <li>Dispersão geográfica de potenciais atletas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoio financeiro</li> <li>Insuficiente apoio por parte dos agentes desportivos envolvidos (entidades e instituições)</li> <li>Falta de estruturas adequadas</li> <li>Cariz social / Herança sociocultural associada ao estigma da deficiência</li> <li>Idade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoio financeiro</li> <li>Insuficiente apoio por parte dos agentes desportivos envolvidos (entidades e instituições)</li> <li>Falta de participação em competições de relevo</li> <li>Falta de estruturas adequadas</li> <li>Falta de acompanhantes dos atletas</li> <li>Idade</li> <li>Instabilidade do próprio atleta causada pela deficiência</li> <li>Preconceito social</li> <li>Fatores endógenos de complexidade na estruturação do desporto adaptado, que criam situações de dificuldade de enquadramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desfasamento nos apoios financeiros</li> <li>Falta de acompanhamento técnico por parte das Associações/Clubes</li> <li>Quota internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anulência ou falta de apoios financeiros</li> <li>Insuficiente formação dos técnicos</li> <li>Falta de organização administrativa / planeamento adequado</li> <li>Inexistência de um centro de alto rendimento para algumas modalidades, nomeadamente, boccia.</li> </ul>		

## Percurso do Praticante Paralímpico: visão do praticante

	Praticante	Praticante AR	Praticante PPO	Praticante Paralímpico
Motivações		Vontade de ganhar Desafio/ prazer de competir/ vontade de progredir <b>Realização pessoal</b> Reconhecimento (social e monetário) Bem estar físico e psicológico <b>Prazer de praticar/gosto pela modalidade</b> Vontade de participar nos Jogos Paralímpicos Possibilidade de viajar / convivência Melhoria das condições socio-económicas Apoio da família e amigos <b>Patriotismo</b> Apoio do clube		<b>Aumento do financiamento (para a preparação)</b> Melhoria na organização/ Disponibilidade <b>Bons meios técnicos</b> Existência de bolsas <b>Possibilidade e existência de estágio final para preparação paralímpico</b> Lealdade entre os atletas Apoio de patrocinadores privados
Questões	Como suportar os custos de deslocação? Como conciliar o treino com os estudos/ vida profissional? Como suportar os custos de participar nas provas? Como ultrapassar a dificuldade em se deslocar? Como ultrapassar a necessidade de apoio de uma terceira pessoa?	Como conciliar o treino com os estudos/ vida profissional/ familiar? Como suportar os custos da modalidade? Como se manter motivado? Como se preparar adequadamente sem o apoio de um treinador? <b>Como ultrapassar os custos de deslocação e dificuldade em se deslocar?</b>	Como suportar os custos em caso de não obtenção de bons resultados? <b>Como conciliar o treino com os estudos e vida profissional?</b> Como se manter motivado?	Como conciliar o treino com a vida profissional? Como ultrapassar a inexistência de um planeamento atempado de forma a ter a preparação adequada? Como suportar os custos com a preparação e os atrasos nos pagamentos? Como ultrapassar as desigualdades entre os Olímpicos e os Paralímpicos?
Barreiras	<b>Falta de apoio financeiro</b> Falta de infraestruturas Falta de treinadores credenciados / falta de atletas guias Falta de recursos humanos Falta de apoio material e logístico Falta de patrocínios Falta de reconhecimento do desporto adaptado Falta de clubes de apoio Ausência ou pouca informação Adaptação à condição física Pagamento dos treinos	Bolsas de valor reduzido e atrasos no pagamento Falta de sensibilidade dos clubes para integrar pessoas com deficiência Falta de apoio financeiro <b>Falta de infraestruturas</b> Falta de equipamentos em quantidade e qualidade Falta de aconselhamento técnico e de técnicos especializados Falta de patrocínios Incerteza a nível de projetos olímpicos Falta de apoio no pós-carreira Dificuldade na programação de estágios Inexistência de ligação entre escolas, Federação, Clubes, Autarquias	<b>Falta de apoio financeiro</b> Ausência ou fraco retorno financeiro Falta de reconhecimento Falta de organização Falta de provas de desporto adaptado Falta de apoio no pós-carreira Instabilidade financeira <b>Bolsas de valor reduzido e atraso no pagamento</b> Falta de patrocínios Injustiças no desporto Falta de organização na Federação Falta de incentivo, sensibilidade e carinho da Federação Falta de provas de desporto adaptado	<b>Ausência ou falta de apoios financeiros</b> <b>Bolsas de baixo valor e atraso no pagamento</b> <b>Continua desorganização administrativa e de planeamento (logístico)</b> Inexistência de fiscalização efetiva das contas Modo como verbas são distribuídas Fraca responsabilidade dos órgãos competentes para com os AR Falta de controlo sobre o trabalho desempenhado A não existência de contrato-programa para os anos 2005-2006 Sensação de abandono, causada pela falta de organização do CCP Fraco apoio nos aspetos administrativos (relativos com a ida a Londres)/ logísticos Pouca clareza e transparência nos critérios de seleção dos atletas Inexistência de um conhecimento específico sobre quais os custos inerentes a cada modalidade Inexistência da prática de inquéritos de satisfação aos atletas

---

## **Anexo**

### **Percurso do praticante olímpico**

#### **Barreiras**

Ao longo do percurso do praticante olímpico, as principais barreiras e questões identificadas pelas federações e praticantes, são semelhantes, destacando-se:

- Dificuldade em conciliar os treinos com a vida académica/ profissional e familiar;
- Falta de apoios financeiros;
- Falta de bolsas e atraso no pagamento/prémios de medalha.

Na sua visão, os praticantes destacam a falta de valorização, zelo, disponibilidade, auxílio, recetividade e interesse por parte da federação, COP e IPDJ nos problemas demonstrados pelos seus atletas.

Realçam, igualmente, a falta de meios técnicos, logísticos e financeiros disponibilizados por estas entidades.

#### **Motivações**

Relativamente, às principais motivações identificadas pela visão, quer da federação quer dos praticantes, estas são semelhantes, evidenciando-se:

- Gosto pela modalidade/prazer de praticar;
- Realização/valorização pessoal;
- Planeamento, estratégia e organização.

## Percurso do Praticante Olímpico: visão das Federações

	Praticante	⇒	Praticante AR	⇒	Praticante PPO	⇒	Praticante Olímpico
<b>Motivações</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento e gosto pela modalidade</li> <li>Representação nacional/Patriotismo</li> <li>Valorização pessoal</li> <li>Referência social/Prestígio/Reconhecimento Público</li> <li>Bom enquadramento e acompanhamento técnico</li> <li>Bom projeto de AR</li> <li>Melhores condições de treino</li> <li>Possibilidade em participar em competições internacionais</li> <li>Apoios financeiros/Melhoria das condições socioeconómicas</li> <li>Profissionalização / Gestão de objetivos</li> <li>Facilidade no acesso ao ensino superior</li> <li>Facilidades escolares (horário, épocas especiais)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento, estratégia e organização</li> <li>Programa de financiamento de longo prazo</li> <li>Existência de bolsas (ainda que de forma descontinuada)</li> <li>Sistematização do treino em função das prioridades desportivas</li> <li>Maior autonomia do COP no processo de preparação olímpica</li> <li>Esforço do COP para melhorar as condições oferecidas aos atletas integrados no programa olímpico</li> <li>Melhor experiência e formação de treinadores dedicados ao AR olímpico</li> <li>Boa organização da calendarização internacional preparatória olímpica</li> <li>Bons estágios internacionais</li> <li>Empenho atletas, técnicos e clubes</li> </ul>		
<b>Questões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como convencer a família?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica?</li> <li>Como suportar os custos de iniciação na modalidade (aquisição de equipamentos), e os associados à participação em competições?</li> <li>Será que existem clubes na proximidade?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as perspetivas de futuro/carreira?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica e familiar?</li> <li>Que garantias existem ao nível de condições de preparação para o AR?</li> <li>Qual o retorno de investir em AR?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as perspetivas de futuro/carreira?</li> <li>Como gerir a pressão familiar?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica/profissional/familiar?</li> <li>Como suportar os custos da modalidade?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como conciliar o treino com os estudos/vida profissional?</li> <li>Será que o volume de treino é suficiente?</li> <li>Será que existem as condições logísticas e sociais de apoio para a integração no projeto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As prioridades e os objetivos estão definidos para o programa de preparação?</li> <li>Existe uma estratégia de qualificação definida?</li> <li>Será que o programa de treino está ajustado?</li> <li>Existirão os meios técnicos, logísticos e matérias necessários que garantam uma boa preparação?</li> </ul>		
<b>Barreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco interesse pela competição / falta iniciativa</li> <li>Excessa ligação entre o Desporto Escolar e Federado</li> <li>Falta de relação entre escolas e clubes</li> <li>Número limitado de clubes e respetiva distribuição / condições de acolhimento</li> <li>Pouco apoio das Antarquias (financeiros, transporte)</li> <li>Legislação / Carga burocrática</li> <li>Falta de equipamentos e infraestruturas adequadas / Técnicos credenciados</li> <li>Risco potencial associado a algumas modalidades</li> <li>Viver no interior do país / insularidade</li> <li>Elevado sedentarismo</li> <li>Diminuto tempo extra-escolar dos jovens e extra-laboral dos pais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de bolsas</li> <li>Carência de estrutura organizativa consolidada (equipamentos, espaços, técnicos)</li> <li>Dificuldade em obter resultados de pódio nos campeonatos</li> <li>Inexistência da figura de percurso para o AR</li> <li>Impossibilidade de treinar em regime bi-horário (legislação impede a concessão de facilidades escolares)</li> <li>Exigências demasiado elevadas sem o que seja dado o apoio necessário</li> <li>Inexistência de estratégia por parte dos clubes visando o acesso ao AR</li> <li>Fatores familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoios financeiros</li> <li>Falta de competições internacionais</li> <li>Falta de profissionalização do AR</li> <li>Fraco plano de atividades</li> <li>Falta de apoio médico, fisioterápico, psicológico</li> <li>Lesões</li> <li>Estagnação de resultados / Insucesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta/Desfocamento nos apoios financeiros (treinadores e atletas)</li> <li>Falta de apoio financeiro da Federação para criar processo de treino integrado que responda às exigências do AR</li> <li>Falta de profissionalismo</li> <li>Falta de apetrechamento e de condições logísticas</li> <li>Inexistência de política</li> <li>Insuficiente volume de treino</li> <li>Falta de enquadramento desportivo</li> <li>Falta de ambição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoios financeiros / Atrasos no pagamento do financiamento</li> <li>Redução do apoio aos Projetos Complementares (Esperanças Olímpicas, Desporto Feminino, Prémio Classificações)</li> <li>Falta de planeamento desportivo na preparação a longo prazo (o projeto de Esperanças Olímpicas não é suficiente para um apoio a longo prazo)</li> <li>Definição tardia dos critérios de integração nas grelhas olímpicas</li> <li>Necessidade de um maior acompanhamento do COP para os atletas integrados no programa</li> <li>Inexistência de contratos-programa quadrinais</li> <li>Falta de infraestruturas de treino</li> <li>Falta de equipamentos/apetrechamento desportivo</li> <li>Impossibilidade de dedicação exclusiva dos treinadores</li> <li>Falta de formação/atualização de treinadores</li> <li>Pouco reconhecimento do mérito</li> <li>Falta de acompanhamento médico</li> <li>Pouco tempo para se adaptarem a novos fusos horários</li> <li>Falta de controlo, fiscalização e acompanhamento dos projetos</li> </ul>		

# Percurso do Praticante Olímpico: visão do Praticante

	Praticante	Praticante AR	Praticante PPO	Praticante Olímpico
<b>Motivações</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vontade de ganhar/ ganhar medalhas/ Top to do mundo</li> <li>Realização pessoal</li> <li>Realização profissional</li> <li>Definição clara dos objetivos</li> <li>Reconhecimento /divulgação da modalidade</li> <li>Boas condições naturais para a prática de desporto</li> <li>Vontade de progredir/ melhorar a performance técnica e física</li> <li>Melhoria das condições socio-económicas e consequentemente melhores equipamentos</li> <li>Patriotismo</li> <li>Boas condições logísticas</li> <li>Possibilidade de sair do país e de conhecer outras visões e culturas relacionadas com o desporto</li> <li>Gosto pela modalidade/ gosto de praticar</li> <li>Possibilidade de participar nos Jogos Olímpicos</li> <li>Bom clube de apoio/ bom apoio do treinador</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio atempado por parte do COP</li> <li>Excelente organização e planeamento</li> <li>Continuidade do programa olímpico</li> <li>Apoio psicológico</li> <li>Boa situação da Federação, apesar dos poucos meios disponíveis</li> <li>Existência de bolsas</li> <li>Igualdade de apoios</li> <li>Existência de estágios</li> <li>Oportunidade de competir com os melhores/Possibilidade de participar no circuito mundial</li> <li>Empenho, entrega, rigor e dedicação</li> <li>Apoio incondicional do clube</li> <li>Bom enquadramento técnico</li> <li>Pagamento efetuado pelo COP diretamente aos atletas</li> <li>Isonomia de impostos sobre as bolsas</li> </ul>
<b>Questões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como suportar os custos de deslocação devido à insularidade/interior?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica?</li> <li>Como suportar os custos de inibição na modalidade (aquisição de equipamentos), e os associados à participação em competições?</li> <li>Como conseguir um clube para treinar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as perspetivas de futuro/carreira?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica?</li> <li>Como escolher entre a carreira desportiva ou outro caminho?</li> <li>Como assegurar uma vida financeiramente estável?</li> <li>Como suportar os custos de deslocação?</li> <li>Como suportar a falta de programas de apoio de inserção do atleta no mercado de trabalho?</li> <li>Como manter a motivação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como suportar os custos de deslocação?</li> <li>Como suportar os custos em caso de não obtenção de bons resultados?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica/profissional e familiar?</li> <li>Como suportar os custos da modalidade?</li> <li>Como gerir a distância familiar?</li> <li>Como assegurar uma vida financeiramente estável?</li> <li>Como manter a motivação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como suportar os custos associados à participação em competições?</li> <li>Como suportar a ausência de apoios (da segurança social, médica, fisioterapeuta)?</li> <li>Como suportar a falta de apoio nas divergências com a Federação?</li> <li>Como suportar a falta de aposta nas camadas mais jovens?</li> <li>Como conciliar o treino com a vida académica?</li> </ul>
<b>Barreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoio financeiro</li> <li>Falta de apoio da Federação / obstáculos colocados pela própria Federação</li> <li>Clube de apoio com dificuldades financeiras</li> <li>Fraco apoio por parte das entidades locais</li> <li>Fraco nível de competitividade nacional</li> <li>Falta de competições internacionais</li> <li>Falta de equipamentos em quantidade e qualidade</li> <li>Falta de treinadores credenciados/ técnicos (fisioterapeutas)</li> <li>Falta de infraestruturas</li> <li>Falta de patrocínios</li> <li>Fraco divulgação da modalidade</li> <li>Enquadramento técnico</li> <li>Mentalidade desportiva</li> <li>Falta de Centros de Treino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoio financeiro</li> <li>Ausência ou fraco retorno financeiro</li> <li>Recelo do futuro/ incerteza</li> <li>Elevada carga burocrática</li> <li>Falta de apoio no pós-carreira</li> <li>Falta de apoio material e logístico da Federação</li> <li>Falta de equipamentos em quantidade e qualidade</li> <li>Falta de treinadores credenciados/ equipas multidisciplinares</li> <li>Falta de reconhecimento</li> <li>Ausência ou fraca informação (em particular sobre os direitos dos atletas) fornecida pela Federação</li> <li>Pouca expressão da modalidade a nível nacional</li> <li>Ausência de programa nacional para as camadas mais jovens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoio financeiros</li> <li>Falta de apoio da Federação nas competições não olímpicas</li> <li>Ausência ou fraco retorno financeiro</li> <li>Falta de reconhecimento/ resultados</li> <li>Falta de continuidade de incentivos (treinadores, médico, nutricionista e psicólogo)</li> <li>Falta de apoio no pós-carreira</li> <li>Idade</li> <li>Condições físicas/lesões</li> <li>Fraco acompanhamento técnico e físico</li> <li>Falta de bolsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoio da Federação</li> <li>Ausência ou falta de apoios financeiros</li> <li>Atraso no pagamento de bolsas/ prémios de medalha</li> <li>Financiamento instável e com quebras periódicas</li> <li>Instabilidade organizacional</li> <li>Financiamento inferior ao praticado nos restantes países europeus</li> <li>Pagamento aos treinadores não é efetuado diretamente pelo COP</li> <li>Regras inadequadas na atribuição de bolsa</li> <li>Ausência de estratégia/ Fraca divulgação das modalidades</li> <li>Falta de continuidade dos projetos/ falta de atualizações</li> <li>Necessidade de alteração da legislação nos aspetos relativos ao seguro de vida</li> <li>Pouco profissionalismo</li> <li>Constantes mudanças/ problemas internos na Federação</li> <li>Má gestão da Federação e COP</li> <li>Falta de infraestruturas/ falta de equipamentos em quantidade e qualidade</li> <li>Grelhas de integração demasiado exigentes</li> <li>Staff muito alargado</li> <li>Amadorismo</li> </ul>

---

***<http://www.pwc.pt>***