

Título 2.1 Autonomia

1. Definição

A autonomia nas organizações desportivas, especialmente no âmbito do Movimento Olímpico, significa o seu direito e obrigação de estabelecer e controlar de forma independente as regras do desporto, determinar a sua estrutura e governação e realizar eleições livres de influência externa. Este conceito está consagrado na Carta Olímpica do COI ([2023](#)), que sublinha que as organizações desportivas integradas no Movimento Olímpico devem aplicar princípios de boa governação, gozando simultaneamente da sua autonomia. A Regra 25 da Carta destaca a “independência e autonomia [de cada federação internacional] na governação do seu desporto”, e a Regra 27.6 determina que os Comitês Olímpicos Nacionais “preservam a sua autonomia e resistem a todas as pressões de qualquer tipo, incluindo políticas, legais, pressões religiosas ou económicas” que possam impedir o cumprimento da Carta Olímpica.

No entanto, a reivindicação de autonomia não é um direito irrestrito. Os processos do Tribunal de Justiça Europeu em 2023 clarificaram que a autonomia deve resultar da boa governação, do aumento da transparência, de mecanismos de responsabilização eficazes e de uma maior consideração das partes interessadas, em vez da independência total ou da ausência de controlos externos. As organizações desportivas e o movimento desportivo não estão acima da lei. A autonomia é o resultado de um diálogo contínuo entre o desporto e os seus ambientes jurídicos e sociais, tanto a nível nacional como supranacional. A Resolução do Conselho ([2021](#)), refere que “A boa governação no desporto é um pré-requisito para a autonomia e autorregulação das organizações e federações desportivas, em conformidade com os princípios da democracia, transparência, integridade, solidariedade, igualdade de género, abertura, responsabilização e responsabilidade social .

A essência da autonomia das associações desportivas reside no equilíbrio entre a autorregulação e regras necessárias, transparentes, proporcionais e não discriminatórias, alinhadas com os seus objetivos, juntamente com a adesão aos princípios jurídicos. As parcerias construtivas entre organizações desportivas e outras entidades são cruciais para promover os interesses desportivos e ajudar nas suas missões. Estas colaborações devem centrar-se no desenvolvimento do desporto, no apoio e salvaguarda dos atletas, no combate ao doping, na manipulação e na corrupção, e na abordagem do assédio, do abuso ou da violência no desporto, protegendo simultaneamente os jovens de atividades criminosas .

As organizações desportivas devem considerar as consequências ao exercerem a sua autonomia e não podem justificar desvios da lei apenas citando a “especificidade” do desporto. Devem provar que quaisquer restrições que imponham são necessárias para o bom desenrolar das competições desportivas, garantindo o fair-play, mantendo o equilíbrio competitivo e defendendo a integridade do desporto. A conformidade legal é essencial e as organizações desportivas devem garantir que as suas regras e regulamentos estão alinhados com quadros jurídicos mais amplos para evitar desafios legais e manter a confiança do público.

A autonomia financeira é também vital para a sustentabilidade a longo prazo das organizações desportivas. A diversificação das fontes de rendimento é crucial para evitar a dependência de um único

ou limitado número de intervenientes públicos e privados, o que pode levar a vulnerabilidades como a influência indevida ou a instabilidade financeira se uma fonte retirar o apoio. Isto pode ser conseguido através da garantia de múltiplos patrocínios, do desenvolvimento de fluxos de receitas provenientes da venda de mercadorias, da venda de bilhetes, dos direitos de transmissão e da formação de parcerias com diversas partes interessadas. Uma ampla base financeira permite às organizações desportivas resistir melhor às flutuações económicas e manter a autonomia de tomada de decisões. A autonomia financeira capacita as organizações para investir em infraestruturas, programas de desenvolvimento e iniciativas comunitárias, promovendo o crescimento e a inovação no desporto. Além disso, promove uma maior transparência e responsabilização na gestão financeira, construindo confiança com as partes interessadas, incluindo atletas, adeptos e patrocinadores.

Em síntese, a autonomia das organizações desportivas é um equilíbrio complexo de autorregulação, conformidade legal, independência financeira e parcerias colaborativas. Ao aderir aos princípios de boa governação e transparência, as organizações desportivas podem manter a sua autonomia, garantindo ao mesmo tempo a integridade, a confiança e o desenvolvimento sustentável no sector desportivo.

2. Cenário ideal

Para CONS

As organizações desportivas exercem a sua autonomia nas operações e governação relacionadas com o desporto, conforme descrito na Carta Olímpica. Esta autonomia permite-lhes estabelecer e controlar de forma independente as suas regras, estrutura e governação, sem interferência externa. Esta autogovernação é complementada por acordos formais, como pactos de cooperação, que promovem uma relação respeitosa e colaborativa com as entidades governamentais. Estes acordos facilitam uma parceria equilibrada, caracterizada pelo diálogo aberto e pelo respeito mútuo pelas funções e autoridade distintas de cada parte.

A cooperação e a coordenação eficazes entre as organizações desportivas e os governos são cruciais para garantir que as suas ações são mutuamente benéficas e que a autonomia do desporto é preservada. Os objectivos partilhados dos governos, do Movimento Olímpico e de outros intervenientes no desporto impulsionam os esforços de colaboração para objectivos comuns. Manter um relacionamento equilibrado implica diálogo e cooperação contínuos, respeitando os contributos e os papéis de cada parte. Esta abordagem colaborativa apoia o avanço dos desportos, auxilia os atletas e defende a integridade das competições desportivas.

Para garantir a sustentabilidade financeira e evitar a dependência de um número limitado de patrocinadores públicos ou privados, as organizações desportivas implementam um programa de patrocínio e marketing escalonado que envolve múltiplos patrocinadores. Esta abordagem diversifica as fontes de rendimento, mitigando o risco de instabilidade financeira e influência indevida. A organização adere a políticas específicas, como uma política de conflito de interesses, que orienta os seus compromissos com parceiros comerciais, ao mesmo tempo que defende os seus princípios e valores fundamentais de integridade. Ao manter a independência financeira através deste modelo diversificado de patrocínio, as organizações desportivas aumentam a sua estabilidade e protegem a sua autonomia.

Para NFs

A Federação Nacional deverá manter a autonomia nos assuntos relacionados com o desporto, alinhada com a Carta Olímpica. O NF defende elevados padrões de governação, não apenas como um requisito dos ministérios governamentais para a gestão dos fundos públicos, mas como um princípio fundamental. Devem resistir a pressões externas indevidas – políticas, religiosas ou económicas – que possam comprometer o seu cumprimento da Carta Olímpica. Garantir um financiamento compatível com os princípios olímpicos e diversificar as fontes de receitas é essencial para a sua independência.

É vital promover a colaboração entre organizações desportivas e entidades governamentais ou não governamentais, garantindo o respeito pela experiência das organizações desportivas e o alinhamento com os valores olímpicos. A estreita coordenação entre as organizações desportivas e as autoridades governamentais é crucial para promover o desenvolvimento desportivo, proteger os atletas, combater o doping e a corrupção e salvaguardar o envolvimento dos jovens no desporto. Esta colaboração deve ser conduzida com respeito mútuo pela jurisdição e responsabilidades de cada entidade, sem interferência indevida.

3. Riscos

- Difícil relação com o poder público até à instrumentalização do desporto.
- Problemas de conflito de interesses.
- A dependência do financiamento público torna os cortes uma ameaça existencial para a organização.
- Decisões governamentais que prejudicam a política desportiva da organização desportiva
- Prejudicando a integridade do desporto e das pessoas envolvidas.
- Dependência financeira de um número limitado de intervenientes, conduzindo a uma relação de subordinação e a atividades não alinhadas com a visão e missão da organização desportiva.
- Falta de criatividade e iniciativa.
- Perigo para o desenvolvimento e sustentabilidade da organização desportiva
- Baixo desempenho do pessoal, dos voluntários e da organização como um todo

4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
Acordo estratégico com as autoridades públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza e compreensão mútua das funções e responsabilidades. • Cooperação formalizada baseada na parceria e num acordo formal – identificação de áreas de cooperação. • Conformidade legal das regras desportivas com a legislação nacional/europeia. • Distribuição de subsídios e financiamento a organizações desportivas. • Reconhecimento e respeito pela autonomia do desporto.
Programa de patrocínio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de patrocinadores e fontes de receita.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de programas de patrocínio (licenciamento, hotelaria, responsabilidade social) alinhados com a estratégia de marketing. • Regras claras no trato com os patrocinadores (podem fazer parte do Código de Conduta). • Disposições sobre conflitos de interesses e outras questões de integridade (por exemplo, empresas de apostas desportivas como patrocinadoras). • Publicidade responsável (considere o impacto da publicidade ao álcool e ao tabaco).
<p>Fundos públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para a diversificação das fontes de rendimento. • Permite trabalhar em áreas políticas/temas de projetos específicos. • Manter a autonomia estando atento a quaisquer condições associadas aos fundos que possam comprometer a sua independência ou missão. • Garantir que as atividades financiadas por dinheiro público contribuem para os objetivos globais da organização e beneficiam as suas partes interessadas. • Mantenha registos claros de como os fundos são utilizados.

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Acordo Estratégico com as autoridades públicas”

Organização:Comités Olímpicos Europeus (COE)

Descrição:O Acordo de Cooperação renovado entre a EOC e a Comissão da UE é um marco para a sua missão de promover o desporto e estilos de vida saudáveis em toda a Europa, demonstrando a dedicação à colaboração com os principais parceiros institucionais da UE na política da UE. Com duração até ao final de 2027, este Acordo de Cooperação abrange eventos cruciais como os 4.º Jogos Europeus de Istambul, que reforçarão o papel central da Europa no desporto global, juntamente com quatro edições do Festival Olímpico Europeu da Juventude (EYOF). Com o Acordo de Cooperação, a EOC e a Comissão Europeia comprometem-se a realizar intercâmbios regulares sobre temas de interesse para o desporto europeu e a formalizar a sua parceria em temas mutuamente benéficos.

Mais informações:[EOC e Comissão Europeia assinam Acordo de Cooperação - EOC EU Office \(eurolympic.org\)](https://eurolympic.org)

Exemplo de “Programa de Patrocínio”

Organização:Comité Olímpico Internacional (COI)

Descrição:A autonomia das organizações desportivas pertencentes ao Movimento Olímpico é um dos princípios fundamentais do COI, tal como indicado na Carta Olímpica. Com as 15 recomendações da Agenda Olímpica 2020+5, o COI reforçou ainda mais este compromisso. A recomendação 15 refere-se diretamente aos “Modelos inovadores de geração de receitas”. Esta recomendação enfatiza a necessidade de explorar, reforçar e validar os princípios fundamentais que têm sustentado os programas

comerciais do COI, para continuar a sua evolução no futuro. Em resposta a um cenário comercial e mediático em rápida mudança, o COI reconhece a necessidade de adaptar as suas estratégias comerciais para garantir benefícios mútuos para o Movimento Olímpico e os seus Parceiros. Historicamente, o COI centralizou a operação e a gestão de determinados programas de receitas, como o Programa Worldwide TOP e os direitos de transmissão, para criar eficiência e valor acrescentado. Com base nesta abordagem, a Agenda Olímpica 2020 levou à criação de um programa de licenciamento global e de uma aliança de marketing com o IPC, em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2021. Para otimizar ainda mais os benefícios para todas as partes interessadas olímpicas, o COI planeia alargar este modelo centralizado a operações comerciais do sector da Hotelaria. Além disso, o COI continuará a diversificar os fluxos de receitas para além das vias tradicionais, como a transmissão, o patrocínio e o licenciamento, incluindo a criação de novas propriedades.

Mais informações: [Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/olympic-agenda-2020-5-15-recommendations.pdf)

Exemplo “Programa de patrocínio”

Organização: Comité Olímpico Internacional (COI)

Descrição: O COI adoptou um programa de patrocínio específico que permite à organização ter diferentes fontes de receitas e, assim, evitar qualquer dependência de um único parceiro financeiro. O patrocínio representa cerca de 30% das fontes de receita do COI, que são distribuídas por todo o Movimento Olímpico.

Esta estratégia é definida em diferentes níveis. A nível mundial, o programa Parceiro Olímpico (TOP) é o mais alto nível de patrocínio olímpico e fornece aos patrocinadores direitos exclusivos de marketing mundial para os Jogos Olímpicos de Verão, Inverno e Juventude. O COI negociou estes contratos com empresas multinacionais que podem prestar apoio financeiro direto, patrocinar serviços ou conhecimentos especializados para a realização dos Jogos. Estes Parceiros TOP recebem direitos e oportunidades de marketing global exclusivos dentro das suas categorias de produtos designadas. O Programa TOP funciona com a duração de quatro anos e apoia os Comités Organizadores dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Olímpicos de Inverno, os CON e o COI.

Ao mesmo tempo, o COI definiu claramente regras específicas para permitir aos Comités Organizadores dos Jogos Olímpicos (COJO) e aos CON gerir os seus próprios programas comerciais para apoiar a realização dos Jogos ou as suas atividades nacionais. No entanto, estes programas não devem ser concorrentes do programa de patrocinadores TOP.

Mais informações:

<http://www.olympic.org/sponsors>

<http://www.olympic.org/ioc-financiamento-rendimentos-fontes-distribuição>

[IOC-Marketing-Fact-File.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/ioc-marketing-fact-file.pdf)

[COI - Financiamento \(olympics.com\)](https://olympics.com/coi-financiamento)

Exemplo “Fundos Públicos”

Organização: Atletismo Europeu

Descrição: A Agência para o Desenvolvimento do Atletismo na Europa (ADAE) foi criada para facilitar propostas de projetos para financiamento da União Europeia e liderar projetos em nome do Atletismo Europeu - sediado fora da UE, na Suíça - e das suas Federações Membros. A ADAE, uma associação internacional não governamental e sem fins lucrativos, auxilia as Federações Europeias de Atletismo na promoção e desenvolvimento do atletismo em toda a Europa. A sua missão inclui a promoção de atividades de voluntariado no desporto, a inclusão social, a igualdade de oportunidades e a sensibilização para os benefícios da atividade física para a saúde. A agência defende ainda o fair play e os valores éticos no desporto, combatendo as ameaças transfronteiriças como o doping, a violência, a intolerância e a discriminação. Além disso, a ADAE apoia o Atletismo Europeu e as suas federações membros nas suas interações e projetos com instituições europeias como o Conselho da Europa, a União Europeia e a Comissão Europeia. Apesar das complexidades frequentemente associadas ao acesso ao financiamento europeu, especialmente para clubes ou federações desportivas, a ADAE pretende colmatar estas oportunidades com projectos europeus de desenvolvimento atlético. Para mais informações sobre como a ADAE pode ajudar, está disponível um folheto para download.

Mais informações: [Programa de financiamento da UE | Atletismo Europeu \(european-athletics.com\)](#)

Exemplo “Programa de patrocínio”

Organização: Sport New Zealand – organismo público

Descrição: Este guia oferece uma estrutura para as organizações desportivas garantirem, desenvolverem e reterem parcerias comerciais valiosas, enfatizando uma abordagem flexível que pode ser adaptada para satisfazer necessidades e experiências específicas. Foi concebido para complementar outras fontes de conhecimento especializado em patrocínio, incluindo consultores, membros do conselho e insights de outros desportos. O guia aplica-se amplamente a todos os parceiros comerciais, sejam patrocinadores ou financiadores, definindo um “patrocinador” como qualquer entidade que fornece fundos em troca do direito de associação a uma entidade desportiva ou aos seus activos. Estes activos, denominados “propriedades”, incluem competições, eventos, equipas, atletas, locais e sites. No contexto da Nova Zelândia, onde as empresas têm orçamentos de marketing significativos e utilizam cada vez mais o patrocínio como ferramenta de marketing, as organizações desportivas possuem inúmeras propriedades com potencial de patrocínio. No entanto, embora algumas organizações gerem receitas substanciais através de patrocínios, muitas carecem de uma abordagem estratégica, baseando-se frequentemente em contactos pessoais. À medida que os grandes patrocinadores se tornam mais sofisticados, exigem uma clara relação custo-benefício, oportunidades únicas e um forte alinhamento entre a sua marca e a propriedade desportiva. O patrocínio eficaz não se trata apenas de apoio financeiro; um bom patrocinador pode aumentar a exposição da marca e o valor a longo prazo, para além do investimento inicial. As relações de patrocínio bem sucedidas exigem um investimento e compromisso significativos de ambas as partes, com os patrocinadores a fornecerem recursos financeiros e apoio de gestão, enquanto as organizações desportivas devem garantir que oferecem serviços e sistemas robustos para acrescentar valor ao patrocinador.

Mais informações: [Patrocínio e parceria comercial](#) | [Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa](#) (sportnz.org.nz)

6. Passos para o próximo nível

Para o nível 2 ★★ "Emergente"	Para o nível 3 ★★★ "Em desenvolvimento"	Para o nível 4 ★★★★ "Estabelecido"	Para o nível 5 ★★★★★ "Integrado"
<ul style="list-style-type: none"> Compreender a autonomia como um produto da independência desportiva, financeira, jurídica, política e tecnológica. Avaliar a autonomia da organização, à luz das leis e legislação aplicável e discutir na próxima reunião do Conselho. Identifique os funcionários/representantes públicos e relevantes e estabeleça reuniões informais. Analise os vários fluxos de rendimento dentro da sua organização, explorando opções para diversificar as fontes de rendimento e, potencialmente, garantir 	<ul style="list-style-type: none"> Adotar disposições que especifiquem os processos de tomada de decisão, delineando limites entre a organização e as partes interessadas externas e delineando mecanismos de proteção contra influências indevidas nos documentos estratégicos da sua organização, indicando e salvaguardando que a sua organização é autónoma e pode funcionar de forma independente. Inicie uma avaliação jurídica das regras desportivas da sua organização para determinar se estas regras estão em conformidade com a legislação nacional. Enumere as áreas políticas relacionadas com o 	<ul style="list-style-type: none"> Adotar disposições que especifiquem os processos de tomada de decisão, delineando limites entre a organização e as partes interessadas externas e delineando mecanismos de proteção contra influências indevidas nos documentos estratégicos da sua organização, indicando e salvaguardando que a sua organização é autónoma e pode funcionar de forma independente. Monitorizar e avaliar se estas disposições são cumpridas. Assegurar que todos os funcionários e membros do Conselho são informados e formados sobre a 	<ul style="list-style-type: none"> Adotar disposições que especifiquem os processos de tomada de decisão, delineando limites entre a organização e as partes interessadas externas e delineando mecanismos de proteção contra influências indevidas nos documentos estratégicos da sua organização, indicando e salvaguardando que a sua organização é autónoma e pode funcionar de forma independente. Monitorizar e avaliar se estas disposições são cumpridas. Assegurar que todos os membros do pessoal são informados e formados sobre o grau de autonomia

<p>patrocínios ou aceder a financiamento público.</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir que a Constituição não tem barreiras à autonomia e, em caso afirmativo, atualizá-la. 	<p>desporto nas quais a sua organização e o governo têm um interesse comum.</p> <ul style="list-style-type: none"> Enumere funcionários públicos ou deputados que lidam diretamente com o desporto. Estabeleça contactos informais com estes representantes. Discuta, durante uma reunião do Conselho, os diferentes tipos de acordos de patrocínio (para além dos subsídios de organismos desportivos de nível superior) que a sua organização gostaria de estabelecer. Certifique-se de que todos os acordos de patrocínio são formalizados por contratos escritos e assinados. Explorar fundos públicos e subvenções dedicados ao desporto ou onde o desporto possa ser um meio para alcançar o interesse público. 	<p>extensão da autonomia e as suas implicações nas suas tarefas diárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adoptar um acordo formal de cooperação com organismos públicos relevantes para formalizar a cooperação entre ambas as entidades, incluindo uma referência às áreas de autonomia da sua organização (ou seja, regras do jogo, eleição de funcionários), e identificação de áreas de interesse comum e uma repartição clara de competências e tarefas. Estabelecer contactos regulares com funcionários públicos que lidam diretamente com o desporto ou que tenham um interesse claro no desporto. Designar um membro da equipa ou representante da sua organização como pessoa responsável por tratar do contacto com as 	<p>e as suas implicações nas suas tarefas diárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adoptar um acordo formal ou aperfeiçoar o acordo estratégico existente com o governo, a fim de definir claramente funções, deveres e responsabilidades. Este acordo deve incluir referências ao papel da sua organização dentro da estratégia nacional para o desporto, bem como ao apoio que o governo está empenhado em prestar à sua organização. Adoptar disposições adequadas para garantir que as suas regras estão em conformidade com a legislação nacional e/ou europeia. Refine o seu programa de apadrinhamento para um programa formal escalonado que ofereça diversas possibilidades de acordos de apadrinhamento para uma
---	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver políticas para delinear claramente o compromisso da organização com a autonomia e disposições contra a interferência, corrupção, suborno e políticas em torno da aceitação de presentes. Criar um Código de Conduta e Registo de Conflitos de Interesse para todos os membros do Conselho. 	<p>autoridades públicas (por exemplo, Gestor de Assuntos Públicos, Gestor de Relações Governamentais).</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhore o seu programa de patrocínios com o objetivo de diversificar os patrocinadores e consolidar as fontes de financiamento. Este programa deve incluir uma série de potenciais acordos para uma variedade de atividades (licenciamento, hospitalidade, responsabilidade social...). Avalie regularmente possíveis conflitos de interesse com os atuais ou potenciais patrocinadores. Durante uma reunião do Conselho, priorize as áreas de acesso a fundos ou subsídios públicos e identifique as mais adequadas para se candidatar. 	<p>variedade de atividades (licenciamento, hospitalidade, responsabilidade social...).</p> <p>Certifique-se de que o seu programa de patrocínio está diretamente ligado ou alinhado com outros documentos estratégicos, como a estratégia de marketing, o código de conduta ou a política de conflito de interesses.</p> <ul style="list-style-type: none"> Incluir o tratamento dos parceiros comerciais no Código de Conduta e na Política de Conflito de Interesses da organização. Ter uma abordagem estratégica aos fundos públicos dos quais as organizações desportivas possam beneficiar ou nos quais o desporto possa ser utilizado como meio para alcançar o interesse público. Podem ser beneficiados projetos
--	---	---	---



			<p>específicos de promoção da atividade física, inclusão, saúde ou infraestruturas. Esteja ciente das condições associadas aos fundos e subsídios.</p>
--	--	--	--