



“À conquista do futuro”

**Projeto para a gestão da
Federação de Ginástica de Portugal
2017 – 2020**

Índice

Perspetivas e prospetivas	4
O passado	4
O futuro	4
Análise da gestão 2013-2016	5
Principais iniciativas	5
Plano normativo	5
Eventos desportivos de grande dimensão	6
Eventos não desportivos	6
Mecanismos de decisão participada	7
Modernização administrativa	7
Programas/Projetos	7
Infraestruturas especializadas.....	8
Escrutínio dos objetivos estabelecidos no Projeto de Gestão 2013-2016	9
Objectivos de gestão	9
Organização interna	9
Gestão financeira	9
Gestão técnico-administrativa	10
Fluxos de informação	10
Desburocratização.....	10
Formação e documentação.....	11
Património.....	11
Organização de eventos	11
Objetivos desportivos	11
Ginástica Aeróbica.....	11
Ginástica Acrobática.....	11
Ginástica Artística Feminina.....	12
Ginástica Artística Masculina	12
Ginástica Rítmica	12
Ginástica para Todos	12
Teamgym	12

Ginástica de Trampolins	12
Objetivos de crescimento.....	12
Maiores desafios à gestão encontrados	14
Oportunidades surgidas	15
Introdução ao projeto de gestão 2017 - 2020.....	17
Compromissos de mandato 2017-2020	20
Enunciados de missão.....	20
Objectivos de gestão	21
Gestão financeira	21
Gestão técnico-administrativa	21
Fluxos de informação	22
Desburocratização.....	22
Formação e documentação.....	22
Património.....	22
Organização de eventos.....	22
Objetivos desportivos	23
Ginástica Artística Feminina.....	23
Ginástica Artística Masculina	23
Ginástica Rítmica.....	23
Ginástica de Trampolins (Trampolim individual)	23
Ginástica Acrobática.....	23
Ginástica Aeróbica.....	24
Ginástica de Trampolins (Trampolim sincronizado, Duplo Minitrampolim, Tumbling)	24
TeamGym	24
Ginástica para Todos.....	24
Objetivos de crescimento.....	25
A equipa.....	26
Presidente.....	26
Direção.....	26

Mesa da Assembleia Geral	27
Conselho de Ajuizamento.....	27
Conselho de Justiça	27
Conselho de Disciplina	27
Conselho Fiscal.....	27

Perspetivas e prospetivas

O passado

- A dívida da FGP diminuiu significativamente;
- Foi operada uma modernização administrativa que já era urgente e necessária há vários anos;
- A Ginástica cresceu (somos muitos mais clubes, ginastas e demais agentes desportivos);
- A visibilidade da Ginástica nos órgãos de comunicação social aumentou consideravelmente;
- O conjunto dos resultados desportivos foi o melhor de sempre;
- Nunca Portugal tinha sido palco com regularidade de um conjunto tão grande de eventos internacionais de grande relevo.

A GINÁSTICA PORTUGUESA FICOU MAIS FORTE

O futuro

- Implantação de uma sala especializada vocacionada para disciplinas olímpicas na região de Lisboa;
- Aumentar o número de treinadores profissionais de Ginástica;
- Aprofundar a implementação de mecanismos de decisão participada;
- Contribuir para o fortalecimento das Associações Territoriais e a marca "Ginástica" a nível nacional;
- Apoiar e motivar todos os envolvidos em funções de ajuizamento;
- Estabelecer com criatividade laços de interação com o sistema educativo, designadamente o Desporto Escolar;
- Criação do "SIMPLEX" administrativo da Ginástica.

Análise da gestão 2013-2016

Num primeiro momento, julga-se importante analisar objetiva e sinteticamente os reflexos do trabalho da equipa de gestão da FGP neste quadriénio, começando com a descrição das principais iniciativas levadas a cabo, continuando com a análise da consecução dos vários objetivos enunciados no Projeto de Gestão 2013-2016 e terminando com os principais desafios impostos à gestão.

Tal análise constitui-se, no contexto do projeto para a gestão da FGP 2017-2020, como o ponto de partida que não esgota a necessidade de inovar no sentido de uma saudável plasticidade organizacional que ajude a levar a Ginástica a patamares mais elevados de competitividade, atratividade e notoriedade.

Principais iniciativas

Plano normativo

Norma	Data (s)	Notas
Regulamento de Horários da FGP	Janeiro 2013	Atualização
Estruturação da Carreira de juiz de Ginástica	Outubro 2013	Inexistente anteriormente
Sistema de avaliação de juizes de Ginástica	Outubro 2013	Inexistente anteriormente
Regulamento antidopagem	Jan. 2013 e mar. 2016	Dando cumprimento à Lei
Regulamento da Formação	Setembro 2014	Inexistente anteriormente
Regulamento de bolsas e prémios	Jan 2013, jan. 2014	Inexistente anteriormente
Regulamento de Funcionamento das Comissões Técnicas	Dez 2013	Inexistente anteriormente
Regulamento de funcionamento do conselho de Ajuizamento	Fev. 2013, mar. 2014 e out. 2014	Inexistente anteriormente
Regulamento de Funcionamento do Plenário Técnico Nacional	Julho 2015	Inexistente anteriormente
Regulamento de transferências	Janeiro 2014	Atualização. Revogado em 07 de maio de 2014
Regulamento disciplinar	Set. 2014, jan. 2015	Atualizações por imposição legal
Regulamento Eleitoral	Março 2015	Adaptações composição Conselho de Ajuizamento e voto por correspondência
Regulamento Geral e de competições	Set 2013, out 2013, out 2014, jan 2015, jul 2016	Atualizações em função de opções de gestão
Regulamento interno de utilização de telemóveis	Jan. 2013	Inexistente anteriormente
Regulamento para a atribuição de galardões e prémios	Abr. 2015, dez 2015	Atualizações (dez de 2015 por iniciativa da Assembleia Geral)
Criação de um Campeonato Nacional com um programa próprio para o Desporto Universitário	2016	Inexistente anteriormente
Estatutos	Out. 2014, abr. 2015	Atualizações por imposição legal nuns casos e opções internas noutros

Norma	Data (s)	Notas
Criação e implementação de modelos de avaliação de juizes	Outubro 2016	Inexistente anteriormente
Manuais por época de todas as disciplinas	Antes do início de cada época	Inexistente anteriormente para todas as disciplinas
Critérios de seleção para as principais competições internacionais		Criada política sistemática inexistente anteriormente
Normas técnicas específicas de várias disciplinas (programas adaptados, códigos adaptados, etc)		Atualizações

Eventos desportivos de grande dimensão

Evento	Data (s)	Notas
EVENTOS NACIONAIS		
1ª Festa Nacional da Ginástica	2013 - Guimarães	Inexistente anteriormente com o formato agora adotado
Gym for Life nacional	2013 – Coimbra	
Estágio conjunto das seleções nacionais - Páscoa	2013 - Sangalhos	
Encontro Special Olympics GAF/GAM	2013 - Sangalhos	Inexistente anteriormente
2ª Festa Nacional da Ginástica	2014 – Maia	
Gym for Life Nacional	2014 - Bombarral	
Encontro Special Olympics GAF/GAM	2014 - Sangalhos	
3ª Festa Nacional da Ginástica	2015 – Loulé	
Gym for Life Nacional	2015 - Bombarral	
Encontro Special Olympics GAF/GAM	2015 - Sangalhos	
Encontro Special Olympics GR	2015 - Lisboa	Inexistente anteriormente
4ª Festa Nacional da Ginástica	2016 – Torres Novas	
Gym for Life Nacional	2016 - Elvas	
Encontro Special Olympics GAF/GAM	2016 - Sangalhos	
EVENTOS INTERNACIONAIS		
Taça do Mundo de AER	2013 – Ponta Delgada	
Taça do Mundo de ACRO	2013 – Maia	
Taça do Mundo de GR	2013 – Lisboa	
Taça do Mundo de GAF/GAM	2013 – Sangalhos	
Campeonato da Europa de ACRO	2013 – Odivelas	
Taça do Mundo de TRA	2013 – Loulé	
Campeonato da Europa de TRA	2014 – Guimarães	
Taça do Mundo de AER	2014 – Ponta Delgada	
Taça do Mundo de AER	2014 – Cantanhede	
Taça do Mundo de ACRO	2014 – Maia	
Taça do Mundo de GR	2014 – Lisboa	
Taça do Mundo de GAF/GAM	2014 - Sangalhos	
Taça do Mundo de TRA	2014 – Loulé	
Campeonato da Europa de AER	2015 – Elvas	
Taça do Mundo de AER	2015 – Cantanhede	
Taça do Mundo de ACRO	2015 – Maia	
Taça do Mundo de GR	2015 – Lisboa	
Taça do Mundo de GAF/GAM	2015 - Sangalhos	
Taça do Mundo de TRA	2015 – Loulé	
Taça do Mundo de AER	2016 – Cantanhede	
Taça do Mundo de ACRO	2016 – Maia	
Taça do Mundo de GR	2016 – Lisboa	
Taça do Mundo de GAF/GAM	2016 – Sangalhos	
Taça do Mundo de TRA	2016 – Coimbra	

Eventos não desportivos

Evento	Data (s)	Notas
Congresso Internacional da Ginástica	2013 – Rio Maior	
Gala da FGP	2013 a 2016 em novembro/dezembro	Inexistente anteriormente com o formato agora adotado
Congresso Internacional da Ginástica	2016 - Lisboa	

Mecanismos de decisão participada

Iniciativa	Data (s)	Notas
Constituição de Comissões Técnicas de apoio à direção Técnica Nacional em todas as disciplinas	2013-2016	Inexistente antes de 2012
Reflexão sobre a sustentabilidade da Ginástica portuguesa	2013 – vários pontos do país	Resultou em documento publicado em junho de 2013
Plenário Técnico Nacional	2013 – Rio Maior	Formato diferente do estipulado atualmente
Ciclo de debates sobre a seriação individual de ginastas benjamins e infantis	2016 – vários pontos do país	Resultou em reformulação de programas técnicos de várias disciplinas
Conselho Consultivo	2013 a 2016	Duas vezes por ano – reúne Presidente da FGP e Presidentes das Associações Territoriais
Plenário Técnico Nacional	2015 - Lisboa	Inexistente anteriormente com o formato atual

Modernização administrativa

Iniciativa	Data(s)	Notas
Disponibilização às Associações Territoriais de programas informáticos de gestão de competições para todas as disciplinas	2013	Inexistente anteriormente
Reformulação da Base de Dados da FGP para filiação “online” e plataforma de inscrições em eventos	2013	Reformulação com novas funcionalidades e possibilidade de extração de novos dados estatísticos
Reformulação do sítio Internet	2014	Reformulação com novas funcionalidades
Criação e implementação do sistema Integrado de Processamento de Informação (WinSIPI) técnico-administrativa	2013	Inexistente anteriormente
Interligação entre a faturação e a contabilidade	2014	Inexistente anteriormente
Implementação de um sistema de controlo de “stocks”	2015	Inexistente anteriormente

Programas/Projetos

Programa/Projeto	Notas
Programa de apoio a Treinadores de Alto Rendimento (PATAR)	Iniciado em 2012. Destinado à profissionalização de treinadores com consequências positivas no desenvolvimento dos projetos gímnicos em que estão envolvidos, designadamente na possibilidade da realização de treinos bi diários com ginastas de Alto Rendimento. Apoiados entre 2013 e 2016 12 treinadores das seguintes disciplinas: Ginástica Acrobática, Ginástica Aeróbica, Ginástica Artística Feminina, Ginástica Artística Masculina, Ginástica Rítmica e Ginástica de Trampolins, num investimento de cerca de 850 000€. Registou-se, nos últimos dois anos, um ligeiro decréscimo da capacidade de apoio por motivos orçamentais que se traduziu numa redução (de 11 para 10) do número de treinadores apoiados de 2015 para 2016. Tem-se constituído como um dos programas estruturais na estratégia de desenvolvimento do Alto Rendimento.
Programa de Apoio à Organização de Torneios Internacionais (PAOTI)	Inexistente anteriormente. O Programa foi descontinuado em 2013 por motivos orçamentais. A criação deste programa criou bases para a dinâmica atual de organização com continuidade de torneios internacionais em várias disciplinas, por parte de clubes e At's

Programa/Projeto	Notas
Programa de Apoio ao Apetrechamento dos Clubes (PAAC)	Inexistente anteriormente nos moldes atuais. Programa que persegue como objetivo essencial apoiar os clubes num processo contínuo da necessária renovação do seu parque de equipamentos desportivos ou na sua melhoria. Nos últimos quatro anos foram investidos neste programa cerca de 615 000€, sendo que 83% desse esforço (cerca de 510 000€) foi efetuado diretamente pela FGP. Procurar-se-á manter e, se possível aumentar o nível de investimento numa ótica que privilegie a criação de novos projetos gímnicos e apoio ao apetrechamento dos clubes com projetos de alto rendimento
Modelos de Avaliação de Juízes	Inexistentes anteriormente. Foram definidos, após consulta dos respetivos juízes, modelos de avaliação de juízes em prova, específicos para cada disciplina Gímnic. Tendo os mesmos sido alvo de teste durante o ano de 2016.
Ginástica Solidária	Inexistente anteriormente. Tem como objeto proporcionar a populações carenciadas e portadores de deficiência a prática da Ginástica, o Projeto conta desde o início com o apoio de uma empresa. Tem sido alvo de uma atenção crescente abarcando neste momento as disciplinas de Ginástica para Todos, sobretudo no apoio à participação no Gym for Life nacional e PortugalGym, assim como encontros em Ginástica Artística Feminina, Ginástica Artística Masculina e Ginástica Rítmica. Ao longo dos últimos quatro anos foram apoiados 1056 ginastas oriundos de cerca de 23 clubes.

Infraestruturas especializadas

Projeto	Notas
Centro de Treino de GR	Protocolo com Câmara Municipal de Lisboa – complexo Municipal do Casal Vistoso. Inexistente anteriormente.
Centro de Treino de Ginástica de Trampolins (TRI e DMT)	Protocolo com Câmara Municipal de Benavente – Pavilhão Municipal de Santo Estêvão. Inexistente anteriormente.
Centro de Treino para Tumbling	Acordo com Acrotramp Clube das Caldas – pavilhão Municipal de Caldas da Rainha. Inexistente anteriormente.
Centro de Treino de Ginástica Aeróbica	Protocolo com União Recreativa do Dafundo – Pavilhão da União Recreativa do Dafundo. Reformulação de parceria anterior.

Escrutínio dos objetivos estabelecidos no Projeto de Gestão 2013-2016

De um total de 46 objetivos definidos no projeto para a gestão da FGP 2013-2016, foram cumpridos total ou parcialmente 36, correspondendo a cerca de 78% do total.

Os objetivos não atingidos situam-se apenas nas previsões de crescimento e nos objetivos desportivos de algumas disciplinas, sendo estas as áreas em que manifestamente a gestão controla um número menor de fatores relacionados com estes objetivos.

Realça-se que todos os objetivos de gestão foram atingidos e que mesmo no que concerne aos objetivos de crescimento, dos cinco enunciados o número médio de espetadores por eventos previsto não foi alcançado por muito pouco e o número de visitas ao sítio internet sofreu claramente com o aumento da importância das redes sociais.

De resto os indicadores relativos aos restantes objetivos de crescimento, apesar de não atingidos, revelam uma progressão muito importante da modalidade em contraciclo com uma depressão generalizada da procura desportiva na maior parte das modalidades desportivas, nos anos em que incidiu a gestão.

Apresentam-se em seguida os quadros relativos à consecução dos objetivos definidos para o mandato, organizados por tipologia.

Objectivos de gestão

Objetivo	Observações
Organização interna	
Reduzir o peso da máquina dos serviços centrais, libertando assim recursos para aplicar nas atividades desportivas.	Implementado e com aprofundamento sucessivo ao longo dos anos. A qualidade e empenho dos colaboradores da FGP foram decisivas para o sucesso desta linha de ação.
Gestão financeira	
Diminuir a dívida da FGP sem estrangular a atividade desportiva.	Atingido. – Foi promovido um aumento da autonomia financeira com expressão numa redução no volume da dívida em cerca de 250 000€, sendo de esperar que esta redução, no final de 2016, seja superior a 300 000€. Mais se realça que foi paga neste período a maior dívida que a FGP tinha para com terceiros (cerca de 160 000€ à Abreu) que vinha desde 2010. Esta dura tarefa foi levada a cabo sem estrangulamento da atividade desportiva.

Objetivo	Observações
Gestão técnico-administrativa	
Continuar a reestruturação da gestão administrativa e técnica.	Atingido. Julga-se que a atual estrutura é adequada às necessidades. Contudo, esta é uma questão que naturalmente nunca está “fechada” devendo ser permanentemente monitorizada em função das mudanças no sistema gímico e dos recursos disponíveis.
Aprofundar a aplicação de mecanismos de decisão participada ao nível técnico e político.	Atingido. Criação do plenário Técnico Nacional, Desenvolvimento do funcionamento do Conselho Consultivo. Implementação das Comissões Técnicas. Implementação de ciclos de debate específicos sobre temas estruturantes.
Finalizar a harmonização dos regulamentos associados às várias disciplinas gímnicas.	Atingido. Subsistem ainda desadequações que importa resolver sob pena de se poderem constituir como fatores de estrangulamento do desenvolvimento. De qualquer forma, esta linha de ação é também fortemente condicionada pela evolução dos regulamentos e políticas gímnicas internacionais.
Fluxos de informação	
Aprofundar mecanismos eficazes de comunicação com os filiados e o público em geral.	Atingido. Apesar de terem sido dados passos importantes com o desenvolvimento da presença nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, You Tube) e a reformulação do sítio na Internet, esta área, vital para a coesão da modalidade e para a sua atratividade perante o público e potenciais parceiros carece de desenvolvimentos significativos no futuro.
Criar mecanismos de comunicação que reportem, junto das autarquias, a atividade significativa das Associações Territoriais e dos clubes, dando assim visibilidade à Ginástica dentro dessa área geográfica, assim como proporcionando às estruturas gímnicas locais mecanismos de angariação de recursos externos que, dessa forma potenciam a força negociadora dessas estruturas gímnicas junto de autarquias e empresas.	Atingido parcialmente. Apesar de ter havido iniciativas esporádicas relativamente a esta matéria, não está ainda em marcha um procedimento regular.
Reestruturação do sítio Internet da FGP, transformando-o num portal vivo e de grande interesse para a comunidade gímnica.	Atingido. O sítio Internet atual está organizado em Base de Dados sendo totalmente pesquisável. Destacam-se as funcionalidades de pesquisa de resultados desportivos, de documentos e a agenda existente na página inicial.
Implementar uma verdadeira estratégia de comunicação, imagem e Mercadologia (“Marketing”).	Atingido. Apesar de ser uma área em que o trabalho nunca está concluído foram dados passos de grande significado na afirmação da FGP nos Media, no conhecimento da modalidade pelo público em geral e por parte das empresas potencialmente parceiras. Destaca-se o aumento exponencial de exposição na televisão. Nestes últimos anos foram contactadas de uma forma sistemática pelo menos 100 empresas potencialmente parceiras, tendo os resultados de tais contactos reflexos limitados mas em clara progressão. A afirmação da marca “Ginástica” é ainda um processo em curso prejudicado pela diversidade do universo gímico mas potenciada pela atratividade que a Ginástica tem para o público em geral e para as empresas.
Desburocratização	
Finalizar a simplificação dos procedimentos associados à filiação e às inscrições em competições.	Atingido. O processo pode neste momento ser efetuado de forma completamente autónoma por parte dos clubes e agentes desportivos individuais com recurso a uma plataforma “Web”. Tem-se cultivado uma busca constante de aperfeiçoamento da ferramenta que contém vantagens também ao nível do controlo automático de elegibilidade para participação em eventos acessível a todos os organizadores (FGP, Associações Territoriais, Clubes).

Objetivo	Observações
Formação e documentação	
Continuar a implementação de uma política de formação orientada para as necessidades da comunidade gímnica.	Atingido. Implementada uma atitude sistemática de inventariação das necessidades formativas a jusante da formação clássica (graus de formação de treinadores, juízes) orientada para problemas da prática quotidiana que os agentes gímnicos enfrentam. Esta política de “Formação para a Ginástica Real” foi já corporizada em muitas ações de formação e informação mas pode e deve ser ainda muito mais amplificada para que todos os interessados tenham acesso a informação pertinente e atualizada assim como à troca de experiências, únicas formas de progresso da capacidade técnica, pedagógica e didática.
Implementar uma política de produção e divulgação de documentação de apoio para ginastas, treinadores, juízes, dirigentes e pais.	Atingido. Editados três livros sobre temas candentes ligados ao rendimento e alto rendimento desportivo para além da documentação técnica relacionada com as normas nacionais e internacionais em vigor. Apesar deste facto, julga-se largamente insuficiente o que foi feito nestes últimos quatro anos e advoga-se como prioritária uma intervenção muito mais profunda neste âmbito.
Implementar uma política de certificação de agentes desportivos e entidades ligadas à Ginástica, com recurso, designadamente à figura da “Utilidade Gímnica Nacional”	Atingido parcialmente. O Programa foi de facto implementado com a respetiva regulamentação e divulgado à comunidade gímnica. Neste sentido, este objetivo foi atingido. Contudo, a adesão dos clubes e demais entidades coletivas da Ginástica ao mesmo é inexistente. Importa analisar as razões de tal facto e reajustar o Programa de acordo com os resultados.
Património	
Implementar uma política de preservação e divulgação do património cultural associado à Ginástica.	Atingido. Implementadas ou reforçadas linhas de ação estruturantes como a digitalização, colocação em Base de Dados e indexação de todos os resultados desportivos disponíveis desde sempre, A digitalização de fotografias imagens vídeo em suportes magnéticos, a catalogação e indexação de todo o acervo documental da FGP.
Organização de eventos	
Organização com carácter regular de uma competição da Taça do Mundo em cada uma das disciplinas competitivas.	Atingido. Em 2013 organizadas etapas de Taças do Mundo em ACRO, AER, GAF/GAM, GR e TRA, em 2014 ACRO, AER (2!), GAF/GAM, GR e TRA, em 2015 ACRO, AER, GAF/GAM, GR e TRA e em 2016 ACRO, AER, GAF/GAM, GR e TRA.
Organizar eventos de grande dimensão (Campeonatos da Europa e/ou do Mundo) – desde logo levando a bom porto as organizações conquistadas para Portugal durante o ano de 2012, designadamente o Campeonato da Europa e Competição Europeia por Grupos de Idades em Ginástica Acrobática em 2013 e o Campeonato da Europa de Ginástica de Trampolins em 2014.	Atingido. Em 2013 Campeonato da Europa de ACRO em Odivelas, em 2014, Campeonato da Europa de TRA em Guimarães, em 2015 Campeonato da Europa de AER em Elvas. Em 2016, campo de treinos da UEG em TRA. Foram ainda lançadas candidaturas à organização do campo de treinos da UEG em TRA em 2014, tendo sido dada preferência à Holanda e do Golden Age 2016 no Funchal, tendo a UEG optado por atribuir o evento a Portoróz (SLO).

Objetivos desportivos

Objetivo	Observações
Ginástica Aeróbica	
Obter um resultado de nível A (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro).	Atingido.
Obter um resultado de nível C – ginasta júnior - (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano em que haja participação no Campeonato da Europa de Juniores.	Não atingido.
Ginástica Acrobática	
Obter duas medalhas em Campeonatos da Europa ou do Mundo de Seniores.	Atingido.
Obter qualificações para finais em todos os escalões em Campeonatos da Europa e do Mundo.	Atingido.

Objetivo	Observações
Obter um resultado de nível A (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano.	Atingido.
Obter dois resultados de nível C – ginastas juniores - (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano em que haja participação no Campeonato da Europa de Juniores.	Atingido.
Ginástica Artística Feminina	
Apurar uma ginasta para os Jogos Olímpicos de 2016.	Atingido.
Apuramento para Taças do Mundo Categoria A de uma ginasta num dos anos entre 2013 e 2016.	Não atingido.
Obter dois resultados de nível A (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano.	Atingido.
Obter um resultado de nível C – ginastas juniores - (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano em que haja participação no Campeonato da Europa de Juniores.	Atingido.
Ginástica Artística Masculina	
Apurar um ginasta para os Jogos Olímpicos de 2016.	Atingido.
Obter cinco resultados de nível A (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano.	Atingido.
Apuramento para Taças do Mundo Categoria A de um ginasta num dos anos entre 2013 e 2016.	Não atingido.
Obter um resultado de nível C – ginastas juniores - (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano em que haja participação no Campeonato da Europa de Juniores.	Atingido.
Ginástica Rítmica	
Finalizar e consolidar a implantação do Centro de Alto Rendimento para a Ginástica Rítmica no Casal Vistoso com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, prosseguindo o treino concentrado da seleção nacional de conjuntos sénior.	Atingido.
Apurar uma ginasta e/ou um conjunto de Ginástica Rítmica para os Jogos Olímpicos de 2016.	Não atingido
Apuramento para Taças do Mundo Categoria A de uma ginasta de GR, num dos anos entre 2013 e 2016.	Não atingido
Obter um resultado de nível A (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano.	Não atingido
Obter um resultado de nível C – ginastas juniores - (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano em que haja participação no Campeonato da Europa de Juniores.	Atingido.
Ginástica para Todos	
Continuação da participação em grandes eventos internacionais de Ginástica para Todos, mantendo o nível de participação dos últimos anos, com um cuidado particular na organização da delegação portuguesa à Gymnaestrada Mundial 2015.	Atingido.
Teamgym	
Desenvolvimento sustentado da participação ao nível internacional de equipas de TeamGym, designadamente nos Campeonatos da Europa dessa disciplina.	Atingido.
Ginástica de Trampolins	
Apurar um ginasta de Trampolim e uma ginasta de Trampolim para os Jogos Olímpicos de 2016.	Atingido.
Obter duas medalhas em Campeonatos da Europa ou do Mundo de Seniores.	Atingido.
Obter três resultados de nível A (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano.	Atingido.
Obter um resultado de nível C – ginastas juniores - (Dec. Lei nº 272/2009 de 01 de Outubro) em cada ano em que haja participação no Campeonato da Europa de Juniores.	Atingido.

Objetivos de crescimento

Objetivo	Observações
Aumentar globalmente o número de filiados individuais em 50% até 2016.	Não atingido. Percentagem de aumento do número de filiados individuais foi de 19,6%, de 14 854 filiados individuais para 17 765

Objetivo	Observações
Aumentar globalmente o número de filiados institucionais em 25% até 2016.	Não atingido. O aumento foi de 8,25%. De 218 para 236
Atingir, até 2016 um número médio de 800 espectadores por evento organizado.	Não atingido. Média de 697 por evento
Atingir, até 2016, um número médio mínimo de 2 500 visitas diárias ao sítio Internet oficial da FGP.	Não atingido Apesar de haver uma clara evolução desde 2013 ao presente, o resultado médio é inferior a 1 000 visitas por dia. As causas deste desfasamento muito têm que ver, naturalmente, com o aumento da importância das redes sociais na estratégia de comunicação da FGP. Se somarmos as visitas ao sítio Internet e as visitas à página do facebook, o resultado está praticamente em linha com o objetivo desenhado.
Certificar, até 2016, um total de pelo menos 100 instituições com “Utilidade Gímnica Nacional”.	Não atingido. Não se registaram pedidos de certificação.

Maiores desafios à gestão encontrados

Listam-se em seguida aqueles que foram percebidos como os maiores desafios à gestão no período em causa:

- Condicionamento significativo da capacidade de planeamento a médio/longo prazo e da capacidade de investimento, pelo elevado volume da dívida;
- Enormes dificuldades de tesouraria decorrente dos problemas económicos anteriores;
- Dificuldades de negociação de financiamentos bancários para fazer face às dificuldades de tesouraria;
- Diminuição do volume da dívida sem redução da atividade desportiva;
- Encontrar formas adequadas de incremento das receitas próprias;
- Encontrar formas adequadas de redução da despesa com os serviços centrais sem perdas significativas da capacidade operacional;
- Insuficiência dos meios financeiros disponíveis para a preparação desportiva nas várias vertentes, para o apoio ao desenvolvimento e para o investimento;
- A imprevisibilidade do momento em que se processam os financiamentos públicos com consequentes, sucessivos e graves constrangimentos ao nível da tesouraria;
- O corte de cerca de 20% do financiamento público em 2013, efetuado em junho, após a realização da quase totalidade da atividade interna;
- Insuficiência de recursos (financeiros, logísticos, técnicos) para impedir perdas de competitividade nalgumas disciplinas/especialidades;
- Insuficiente número de oportunidades competitivas, sobretudo nos escalões etários mais baixos em algumas disciplinas e regiões do país;
- Desvalorização pública de resultados desportivos no escalão sénior em favor de resultados desportivos alcançados em escalões etários inferiores, com prejuízo da afirmação de uma cultura gímnica sólida quer no seio da comunidade (ginastas, treinadores, dirigentes, pais) quer para o exterior (público, órgãos de comunicação social);

- Insuficiência de treinadores qualificados nalgumas disciplinas com capacidade e motivação para implementação de novos projetos desportivos;
- Índices de crescimento em nível inferior aos objetivos definidos;
- A longa ausência de Portugal na cena internacional na disciplina de Ginástica Rítmica (tendo a participação sido retomada em 2013) revelou ter tido consequências negativas superiores ao inicialmente previsto;
- Número demasiadamente elevado de eventos nacionais diretamente dependentes da FGP;
- Dificuldades na obtenção de parcerias comerciais;
- Ausência inicial de mecanismos de controlo da execução orçamental;
- Ausência inicial quase total de mecanismos de escrutínio da decisão;
- Fraco conhecimento da modalidade por parte dos órgãos de comunicação social e dos poderes públicos;

Oportunidades surgidas

- Adesão progressiva dos órgãos de comunicação social à mensagem da modalidade;
- Conhecimento cada vez maior por parte do público em geral dos heróis da modalidade;
- Conhecimento cada vez maior por parte dos órgãos de poder dos heróis da modalidade;
- Conhecimento cada vez maior por parte das empresas e dos poderes públicos das características da modalidade;
- Afirmação da ginástica portuguesa como organizador de excelência de eventos internacionais sejam estes organizados pela própria FGP ou por Associações Territoriais e Clubes promovendo um cada vez maior *know-how* e uma maior notoriedade do país e da Ginástica portuguesa além-fronteiras;
- A crise nacional e internacional que teve os seus momentos de maior expressão neste quadriénio, afirmou a Ginástica como uma modalidade que, continuando a crescer neste

período expressou a sua capacidade de se reinventar e progredir em contraciclo;

- A aposta na periodicidade anual do *Gym for Life* nacional e da Festa Nacional da Ginástica revelou estes dois produtos como muito apetecíveis, não só para a comunidade gímnica em geral, como também para um conjunto significativo de autarquias;
- A busca constante de locais diferenciados para a realização dos eventos da responsabilidade da FGP evidenciou o potencial de alguns desses eventos para espoletarem o aparecimento de novos projetos gímnicos ou o desenvolvimento de projetos gímnicos existentes;
- Uma política determinada e corajosa de consolidação financeira e económica, com rigor orçamental, provou ser o caminho correto para dar à Ginástica portuguesa a capacidade de pensar o futuro com segurança. De resto, é possível prever, com os dados disponíveis atualmente, que a dívida a terceiros da FGP será residual num prazo de seis a oito anos, sendo já realista, neste momento, efetuar planeamentos num cenário superior a um ano, situação essa impossível no início deste mandato.

Introdução ao projeto de gestão 2017 - 2020

O caminho percorrido nestes quatro anos mostra que os compromissos eleitorais tomados no projeto para a gestão da FGP 2013-2016 foram sempre respeitados. Alguns objetivos não foram atingidos, alguns procedimentos foram sendo ajustados em função da realidade, mas não houve desvios ao compromisso político tomado e aos princípios fundamentais enunciados no projeto de gestão anterior, a saber:

- *Aprofundar a concentração do investimento de recursos, humanos e materiais, na prática desportiva;*
- *Aumentar a quantidade de agentes gímnicos;*
- *Aumentar a qualidade da intervenção dos agentes gímnicos;*
- *Melhorar as performances no Alto Rendimento;*
- *Continuar a descentralização de processos;*
- *Prosseguir com a modernização da gestão.*

Sendo claro que este conjunto de princípios, que representaram o compromisso político para a Gestão da FGP no ciclo 2013-2016 foi respeitado, essa circunstância dá uma especial solidez ao que se preconiza para o ciclo seguinte, sendo certo que a equipa de gestão, cuja estrutura basilar se mantém, deu provas de que considera os compromissos assumidos como algo a respeitar em todas as circunstâncias.

Dos seis princípios de gestão enunciados em 2013 há um que, pese embora os esforços efetuados nesse sentido, não teve até ao momento corporização bastante. Trata-se da descentralização de processos que, no quadro atual da Ginástica portuguesa passa inevitavelmente pelo tecido de Associações Territoriais (dez) que na sua jurisdição total cobrem a grande maioria do território nacional.

Foram dados passos promotores de transparência e clareza no significado da delegação de competências efetuada todos os anos nas Associações Territoriais, correspondendo a mesma a um enunciado de missão que, sem prejuízo das realidades e projetos locais, deve ser assegurada. Por outro lado, é patente uma insuficiência de recursos, especialmente técnicos. A resolução desta debilidade, tarefa

urgente e crucial para o desenvolvimento da Ginástica passará por encontrar as respectivas soluções logo no início do mandato numa reflexão conjunta e determinada da Gestão da FGP e as Associações Territoriais. Uma ação da Direção Técnica Nacional muito mais próxima das estruturas técnicas territoriais será certamente um fator a considerar nesta demanda.

Essa lógica insere-se num princípio a montante de que são as Associações Territoriais as organizações mais bem posicionadas para promover o desenvolvimento da Ginástica por todo o território pela sua relação de proximidade com as estruturas nucleares – os clubes, e pelos relacionamentos privilegiados que mantêm com as autarquias e os tecidos empresariais locais.

A realidade é que as Associações Territoriais de Ginástica contêm simultaneamente a autonomia que deriva do seu estatuto legal, a obrigação decorrente da delegação de competências da FGP e da obediências ao estatutos e demais Regulamentos, mas também são, na regra geral, estruturas frágeis no que concerne a recursos técnicos, financeiros e logísticos. A juntar a esta realidade surge outra que é a pouca capacidade financeira por parte da FGP em suprir as Associações Territoriais com os meios necessários. Estando identificado o problema estamos condenados a resolvê-lo, com empenho, diálogo e criatividade.

Em 2016, o financiamento às Associações Territoriais representará uma percentagem de cerca de 26% do financiamento público para a “Organização e Gestão” e “Desenvolvimento da Atividade Desportiva”. Desde logo se define como objetivo aumentar progressivamente essa percentagem até aos 30% no decurso do mandato. Esse aumento corresponderá a um incremento das dotações às Associações Territoriais em cerca de 13% se o nível atual de financiamento público se mantiver estável. Sendo insuficiente, crê-se que este poderá ser um fator de motivação importante que ajudará ao estabelecimento de uma dinâmica de pensamento estratégico a médio prazo facilitadora da reflexão a produzir, que deverá equacionar, entre outras estratégias relacionadas com o

aprofundamento da delegação de competências em determinadas áreas.

Julga-se que os princípios orientadores assumidos em 2013 mantêm atualidade mas que será pertinente encontrar enunciados de missão mais específicos que, incorporando o que foi a experiência de gestão destes últimos quatro anos, foquem a intervenção em aspetos mais circunscritos em benefício de uma maior eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

O trabalho a efetuar no próximo ciclo olímpico tem que assentar num progresso significativo da competitividade da Ginástica portuguesa perante a concorrência internacional ao mesmo tempo que se prossegue o caminho do aumento quantitativo dos filiados.

Será necessário continuar o processo de modernização administrativa iniciado em 2012 e adaptar o formato da gestão aos desafios que se querem vencer:

- Mais participação na decisão;
- Maior investimento no Alto Rendimento;
- Mais atenção à produção de instrumentos de formação de recursos humanos;
- Desenvolvimento dos produtos oferecidos à comunidade;
- Foco nas necessidades de ginastas, treinadores e juízes para que a força relativa possa aumentar mais do que a dos nossos concorrentes.

Estes são apenas alguns exemplos de fatores cruciais de desenvolvimento que se procurará desenvolver nos capítulos seguintes especificando os compromissos a assumir e os objetivos que os corporizam.

Compromissos de mandato 2017-2020

Enunciados de missão

- Continuação da implementação de salas especializadas de Ginástica que por meio do apoio a esforços de clubes e autarquias, quer explorando a possibilidade da implantação de salas financiadas diretamente ou com o apoio do Estado. Designadamente, a implantação de uma sala especializada vocacionada para disciplinas olímpicas na região de Lisboa deverá ser uma prioridade absoluta do mandato;
- Aumentar o número de treinadores profissionais de Ginástica seja por via do apoio direto da FGP ou pela criação de condições de autossustentabilidade dos projetos dos clubes que permitam a contratação de treinadores;
- Garantir a continuada qualificação técnica e profissional dos treinadores;
- Aprofundar a implementação de mecanismos de decisão participada;
- Desenhar e implementar um novo quadro de apoio e compromisso de ação com as Associações Territoriais que permita uma maior disponibilização de meios, para que as mesmas possam corporizar de uma forma mais efetiva o desígnio do desenvolvimento gímnico na sua área de jurisdição, de acordo com linhas de intervenção que se afirmem como uma exposição e valorização da marca "Ginástica".
- Implementação de Sistemas de Avaliação de Juízes como contributo para uma melhor definição/clarificação da Carreira de Juiz.
- Reequacionar o modo de funcionamento e o papel das Comissões Técnicas das várias disciplinas na ótica do aprofundamento do seu funcionamento e da sua regularidade e transparência de funcionamento;
- Criação e implementação de um Programa Técnico destinado às escolas do ensino básico e secundário, com um quadro competitivo específico, por meio de um Protocolo com o Desporto Escolar;
- Prosseguir a modernização administrativa, designadamente através da afinação dos procedimentos que utilizam a plataforma Gymbase e da introdução dos pagamentos por meio

de referências multibanco. O conjunto de soluções propostas constituirá o "SIMPLEX" da Ginástica numa perspetiva de acesso fácil e rápido às ferramentas de relacionamento administrativo entre a FGP, as At's, os clubes e os filiados individuais;

- Implementação da desmaterialização da fatura e recibo, bem como, a interligação entre a plataforma Gymbase e a faturação;
- Promover o aumento da exposição mediática e afirmação da Ginástica no panorama desportivo nacional. Criação de ferramentas multimédia modernas e atrativas numa perspetiva de divulgação das várias cambiantes da modalidade e de atração de novos praticantes;
- Promover o aumento da afirmação da Ginástica portuguesa junto das instituições internacionais;

Objectivos de gestão

Gestão financeira

- Diminuir a dívida a terceiros da FGP, de uma forma sustentada e progressiva, sem comprometer a atividade desportiva;
- Aumentar a capacidade financeira;
- Aumentar os rendimentos próprios extra estatais.

Gestão técnico-administrativa

- Reformular a aplicação de mecanismos de decisão participada ao nível técnico aprofundando tais mecanismos;
- Desenvolver programas técnicos destinados a pessoas portadoras de deficiência nas disciplinas em que ainda não existam, abarcando vários tipos de deficiência;
- Desenvolver programas técnicos destinados ao sistema educativo do ensino básico e secundário;
- Desenvolver programas técnicos destinados ao sistema educativo no ensino superior nas disciplinas em que os mesmos não existam e em que tal se afigure possível;
- Implementar análises, processos e programas de competição, que permitam o aumento da "longevidade" da prática da Ginástica nas diferentes disciplinas, limitando o abandono elevado que verificamos anualmente, bem como formas de atração de praticantes do sexo masculino.

Fluxos de informação

- Aprofundar mecanismos eficazes de comunicação com os filiados e o público em geral;
- Criar mecanismos de comunicação que reportem de uma forma sistemática, junto das autarquias, a atividade significativa das Associações Territoriais e dos clubes, dando assim visibilidade à Ginástica dentro dessa área geográfica, assim como proporcionando às estruturas gímnicas locais mecanismos de angariação de recursos externos que, dessa forma potenciam a força negociadora dessas estruturas gímnicas junto de autarquias e empresas;
- Implementação de uma loja “online”;
- Aprofundamento das ferramentas de comunicação da FGP, designadamente no que às redes sociais e sítio Internet diz respeito.

Desburocratização

- Implementar o sistema de pagamento por referências multibanco;
- Desmaterialização da fatura e recibo;
- Diminuir o peso burocrático das inscrições em eventos.
- Criação e implementação do “SIMPLEX” administrativo da Ginástica

Formação e documentação

- Continuar o desenvolvimento de uma política de formação orientada para as necessidades da comunidade gímnica;
- Aprofundar uma política de produção e divulgação de documentação de apoio para ginastas, treinadores, juízes, dirigentes e pais, preferencialmente em formato digital;
- Reequacionar a forma de implementação do programa de certificação “Utilidade Gímnica Nacional”.

Património

- Continuar a preservação do património cultural associado à Ginástica e possibilitar a sua divulgação em vários formatos;

Organização de eventos

- Organização com carácter regular de uma competição da Taça do Mundo em cada uma das disciplinas competitivas em que tal seja possível;
- Apresentar candidaturas à organização de eventos de grande dimensão (Campeonatos da Europa e/ou do Mundo, etapas de

circuitos de Taças do Mundo, manifestações de âmbito europeu ou mundial de ginástica para Todos, cursos de juízes internacionais/intercontinentais, congressos, etc.);

- Melhorar a qualidade e atratividade dos eventos nacionais.

Objetivos desportivos

Ginástica Artística Feminina

- Qualificar uma ginasta para os Jogos Olímpicos de 2020 aí obtendo uma classificação de semifinalista;
- Alcançar 3 resultados por equipa acima da metade da tabela em Campeonatos da Europa ou do Mundo;
- Alcançar 4 resultados acima do primeiro terço da tabela em Campeonatos da Europa ou do Mundo em Júniores e Seniores;
- Obter uma posição de semifinalista nos Jogos Europeus;
- Obter apuramento para os Jogos Olímpicos da Juventude

Ginástica Artística Masculina

- Qualificar um ginasta para os Jogos Olímpicos de 2020 aí obtendo uma classificação de semifinalista;
- Alcançar 3 resultados por equipa acima da metade da tabela em Campeonatos da Europa ou do Mundo;
- Alcançar 4 resultados acima do primeiro terço da tabela em Campeonatos da Europa ou do Mundo em Júniores e Seniores;
- Obter uma posição de semifinalista nos Jogos Europeus;
- Obter apuramento para os Jogos Olímpicos da Juventude.

Ginástica Rítmica

- Alcançar 4 resultados acima da metade da tabela em Campeonatos da Europa ou do Mundo em Júniores e Seniores.

Ginástica de Trampolins (Trampolim individual)

- Apurar uma ginasta e um ginasta para os Jogos Olímpicos de 2020 aí obtendo uma classificação de semifinalista;
- Alcançar uma presença em finais nos Jogos Europeus;
- Presença em 6 finais individualmente ou por equipas em Campeonatos da Europa ou do Mundo Júniores ou Seniores;
- Obter apuramento para os Jogos Olímpicos da Juventude.

Ginástica Acrobática

- Obter apuramento para a final nos Jogos Mundiais 2017;
- Obter apuramento para os Jogos Mundiais de 2021 numa especialidade;

- Alcançar uma presença em finais nos Jogos Europeus;
- Obter duas medalhas em Campeonatos da Europa ou do Mundo de Seniores;
- Obter qualificações para finais em todos os escalões em Campeonatos da Europa e do Mundo;
- Obter apuramento para os Jogos Olímpicos da Juventude.

Ginástica Aeróbica

- Obter apuramento para os Jogos Mundiais de 2021 numa especialidade;
- Alcançar uma presença em finais nos Jogos Europeus;
- Obter uma presença nas finais em Campeonatos da Europa ou do Mundo de Seniores;
- Obter três classificações acima do primeiro terço da tabela em Campeonatos da Europa ou do Mundo.

Ginástica de Trampolins (Trampolim sincronizado, Duplo Minitrampolim, Tumbling)

- Obter apuramento para as finais nos Jogos Mundiais 2017;
- Alcançar uma presença em finais nos Jogos Europeus;
- Obter apuramento para os Jogos Mundiais de 2021 em duas especialidades;
- Obter quatro medalhas em Campeonatos da Europa ou do Mundo de Seniores.

TeamGym

- Desenvolvimento sustentado da participação ao nível internacional de equipas de TeamGym em mais do que uma categoria, designadamente nos Campeonatos da Europa desta disciplina tendo como objetivo alcançar lugar na final.

Ginástica para Todos

- Continuação da participação em grandes eventos internacionais de Ginástica para Todos, mantendo ou aumentando o nível de participação dos últimos anos, com um cuidado particular na organização da delegação portuguesa, designadamente ao World Gym For Life Challenge 2017 e à Gymnaestrada Mundial 2019 no âmbito da FIG, assim como ao Eurogym e Golden Age Festival 2018 e 2020 no âmbito da UEG.
- Participação de grupos provenientes de todas as Associações Territoriais nos eventos da FGP.

Objetivos de crescimento

- Aumentar globalmente o número de filiados individuais em 30% até 2020;
- Aumentar globalmente o número de filiados institucionais em 10% até 2020;
- Atingir, até 2020 um número médio de 800 espectadores por evento organizado.

A equipa

Nenhum projeto, por muito coerente e articulado que seja, terá qualquer espécie de relevância sem que a equipa que se propõe levá-lo à prática tenha a necessária qualidade.

Apresenta-se a equipa candidata aos órgãos sociais da FGP com pessoas de reconhecida experiência e mérito em diversas áreas, a maior parte delas com provas dadas na gestão da FGP, instituições gímnicas e outras, que têm condições para continuar a tornar a Ginástica mais forte.

Presidente

João Paulo Rocha

Direção

Álvaro Sousa	Vice-Presidente para a Formação e Documentação, relações com as Associações Territoriais e Eventos Internacionais
Ana Paula Almeida	Vice-Presidente para as relações com os Clubes
Bruno Jesus	Vice-Presidente para a Sustentabilidade
Luís Arrais	Vice-Presidente para as Seleções Nacionais, Comunicação & Marketing
Ricardo Antunes	Vice-Presidente para a área financeira e modernização administrativa
Rogério Valério	Vice-Presidente para as Disciplinas não Olímpicas
Teresa Loureiro	Vice-Presidente para as Disciplinas Olímpicas e Eventos Nacionais
Virgílio Almeida	Vice-Presidente para as relações com ginastas, treinadores e juizes, Presidente da Comissão de Apoio a Ginastas de Elite (CAGE)

Mesa da Assembleia Geral

Presidente	Guilherme Dray
Vice-presidente	Paulo Aparício
Secretário	Ivan Nikolov Ivanov

Conselho de Ajuizamento

Presidente	João Oliveira
Vogal	Vera Leitão
Vogal	Amílcar Teixeira

Conselho de Justiça

Presidente	José Cancela de Moura
Vogal	Maria José Carvalho de Almeida
Vogal	Alexandra Gonçalves Ribeiro

Conselho de Disciplina

Presidente	Abraão Paulo da Silva
Vogal	António Jorge Pereira
Vogal	Zulmira Anabela Salgado

Conselho Fiscal

Presidente	Fernando Barão
Vogal	Jorge Nadais
Vogal	Paulo Gonçalves