

Título 2.2 Responsabilidade

1. Definição

A responsabilização abrange a obrigação de os indivíduos ou organizações reportarem de forma transparente as suas atividades e decisões às partes interessadas relevantes e agirem no melhor interesse da organização e de acordo com os estatutos, políticas e procedimentos da organização. Implica assumir a responsabilidade pelas ações e divulgar os resultados de forma transparente. Todos os órgãos sociais, a direcção e o pessoal da organização desportiva são responsáveis pela sua área de responsabilidade. Além disso, a responsabilização implica garantir uma definição clara dos poderes, responsabilidades e tarefas dentro da organização (ver também “Responsabilidades e clareza de função” 2.3), facilitando a compreensão do papel de cada indivíduo. Por último, envolve a supervisão do desempenho de um indivíduo ou organismo por outra entidade (ver também “Verificações e Balanços” 1.7), necessitando do fornecimento de informações ou justificação para ações. Mecanismos de informação claros e linhas de comunicação estabelecidas entre órgãos e titulares de cargos são componentes essenciais da responsabilização.

2. Cenário ideal

- NOC

O Comité Olímpico Nacional (CON) estabeleceu procedimentos formais para manter a responsabilização, informando regularmente as partes interessadas sobre as suas atividades e garantindo a transparência. Documentos importantes, como o relatório anual de atividades, as demonstrações financeiras, a informação institucional e as decisões, são facilmente acessíveis. A comunicação interna eficiente é facilitada através de reuniões regulares da equipa e do setor e pela distribuição de atas de reuniões, o que ajuda todos os níveis da organização a tomar decisões informadas e a executar tarefas de forma eficaz. Além disso, o CON apoia as federações desportivas para melhorar a sua auto-sustentabilidade.

A Assembleia Geral (AG), o Conselho e a gestão estão claramente definidos com funções e responsabilidades específicas, garantindo uma estrutura de prestação de contas transparente. O órgão executivo reporta diretamente à AG, enquanto a gestão é liderada por um Secretário-Geral ou CEO, nomeado e reportando ao Conselho. Este indivíduo é responsável pela implementação das decisões tomadas pelos órgãos sociais e é contratado pelo CON com uma descrição clara das funções, mas não detém o direito de voto nas reuniões.

A separação de poderes entre o Conselho e a direcção permite uma relação de apoio. O Conselho estabelece objetivos de gestão anuais com base no plano estratégico aprovado pela AG e avalia o desempenho no final do ano, sendo os resultados comunicados ao Presidente, ao Conselho e aos membros através da AG.

- Federação

A federação estabeleceu procedimentos formais para garantir a responsabilização, incluindo relatórios regulares às partes interessadas e a disponibilidade de documentos e decisões importantes. Uma comunicação interna eficaz é conseguida através de reuniões regulares da equipa e do setor, juntamente

com a distribuição de atas de reuniões, o que ajuda todos os níveis da organização a tomar decisões informadas e a executar tarefas de forma eficiente. A federação mantém também uma forte relação com o Comité Olímpico Nacional (CON), beneficiando do seu apoio e contribuindo para as suas atividades.

A Assembleia Geral (AG), o Conselho e a administração operam com clara independência, cada um com funções e responsabilidades definidas. Esta separação de poderes permite ao Conselho e à administração manter uma relação de apoio. O Conselho realiza avaliações regulares dos membros do Conselho e define objetivos anuais para a gestão de topo com base no plano estratégico aprovado pela GA. O desempenho é avaliado no final do ano, sendo os resultados comunicados ao Presidente, à Direção e aos associados através da AG.

A liderança operacional é atribuída a um indivíduo que ocupe o cargo de Secretário-Geral, CEO ou função semelhante, nomeado e subordinado ao Conselho, embora esta função não tenha direito de voto nas reuniões do órgão de governo do CON.

3. Riscos

• NOC

- Má gestão do NOC
- Corrupção e fraude
- Concentração de poder numa pessoa ou corpo potencialmente sem controlo e equilíbrio
- Relações difíceis e divisão pouco clara de responsabilidades entre o Conselho e a administração com consequências negativas. Isto levará a uma luta constante pelo poder entre o Conselho e a administração.
- Sem possibilidade de controlo ou supervisão.
- Desempenho insuficiente do pessoal, dos voluntários e da organização como um todo.
- Falta de desenvolvimento estratégico (os indivíduos decidem as prioridades em vez do Conselho ou da Assembleia Geral).
- Influência desproporcional do Conselho na gestão.
- Adesão impotente ou apenas Assembleia Geral simbólica (sem poder de monitorização ou controlo) e, conseqüentemente, falta de apropriação da estratégia por parte dos membros.
- Falta de apoio e comunicação com as federações membros.

• Federação

- Má gestão da federação.
- Corrupção e fraude.
- Concentração de poder numa pessoa ou num corpo potencialmente sem controlos e equilíbrios.
- Ausência de conformidade com as regras e valores do NOC.
- Relações difíceis e divisão pouco clara de responsabilidades entre o Conselho e a gestão com resultados contraproducentes. Isto levará a uma luta constante pelo poder entre o Conselho e a administração.
- Sem possibilidade de controlo ou supervisão.
- Desempenho insuficiente do pessoal, dos voluntários e da organização como um todo.

- Falta de desenvolvimento estratégico (os indivíduos decidem as prioridades em vez do Conselho ou da Assembleia Geral).
- Influência desproporcional do Conselho na gestão.
- Adesão impotente ou apenas Assembleia Geral simbólica (sem poder de monitorização ou controlo) e, conseqüentemente, falta de apropriação da estratégia por parte dos membros.

4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
Estrutura de governo interno (pode fazer parte de estatutos ou regulamentos internos):	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão clara de tarefas e responsabilidades entre a Assembleia Geral, a Direção e a direção (ex. Conselho de Administração). • Separação clara de poderes entre o Conselho e a administração (por exemplo, Conselho de Administração). • Medidas de controlo interno. • Acordos de cooperação entre o Conselho e a administração (por exemplo, reuniões comuns). • Medidas de responsabilização da gestão para com o Conselho. • Medidas de responsabilização do Conselho perante os membros (Assembleia Geral). • Promover a eficiência e a boa gestão. • Avaliação regular dos diferentes organismos para garantir que a supervisão e o controlo podem ser exercidos. • Relatórios regulares sobre as atividades aos organismos que devem exercer a supervisão e o controlo.
Avaliação de desempenho do conselho	<ul style="list-style-type: none"> • Autoavaliação regular do Conselho como medida de controlo interno (por exemplo, anualmente). • Autoavaliação de cada membro do Conselho. • Relatório de um comité independente (por exemplo, Auditoria). • Apresentação a todas as partes interessadas relevantes (por exemplo, Presidente, Conselho, GA). • Intercâmbio com os membros do Conselho para melhorar o desempenho do Conselho.
Estratégia de apoio à adesão:	<ul style="list-style-type: none"> • Representatividade dos membros no Conselho e em todos os órgãos da organização desportiva. • Direitos e obrigações dos membros e da organização para com os membros. • Estratégia para apoiar os membros como um processo ascendente para fortalecer a organização como um todo. • Procedimentos para aumentar a transparência e a prestação de contas (por exemplo, canais de comunicação claros, política de portas abertas, etc.). • Disposições de financiamento em linha com a estratégia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (por exemplo, colaboradores responsáveis) para implementar a estratégia. • Comunicação externa eficaz e transparente.
--	---

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Estrutura de governação interna”

Organização: Federação Francófona de Ginástica e Fitness (FFG) - Bélgica

Descrição: A governação da FFG está organizada em torno de três órgãos principais: a Assembleia Geral, o Conselho e a Comissão Executiva, cada um com funções, deveres e competências claramente definidos, definidos nos estatutos e regulamentos internos da FFG. Estes regulamentos detalham a definição, as principais tarefas, as responsabilidades e a autoridade de cada órgão, juntamente com a sua composição e detalhes organizacionais adicionais, tais como a organização de reuniões. Nomeadamente, um quadro que especifica a autoridade de cada órgão proporciona uma visão abrangente das suas responsabilidades, incluindo decisões orçamentais e estratégicas. Os procedimentos enfatizam também o papel crítico do Comité Executivo, que funciona como elo de ligação entre o Conselho e a administração, oferecendo aconselhamento e preparando as reuniões do Conselho, garantindo assim uma forte cooperação interinstitucional.

Mais informações: [Regulamento e Estado](#) | [Federação Francófona de Ginástica \(ffgym.be\)](#)

Exemplo “Estrutura de governação interna” (como parte dos estatutos)

Organização: União Ciclística Internacional (UCI)

Descrição: A estrutura de governação interna da UCI é composta por três órgãos principais: o Congresso (atuando como Assembleia Geral), o Comité de Gestão (atuando como Conselho) e o Comité Executivo. As funções e responsabilidades destes órgãos estão definidas na Constituição da UCI, que funciona como estatuto da organização. O Comité de Gestão executa as decisões do Congresso, estabelece regulamentos, concede direitos de sede do Campeonato do Mundo e nomeia o Diretor Geral da UCI, que supervisiona a administração. Composto por 18 membros – incluindo o Presidente da UCI, 11 membros eleitos pelo Congresso, os cinco presidentes das confederações continentais e o Presidente da Comissão de Atletas – o Comité de Gestão é apoiado por um Comité Executivo, composto pelo Presidente e quatro Vice-Presidentes, que trata de assuntos urgentes que requerem atenção imediata. Todas as decisões da Comissão Executiva deverão ser ratificadas pela Comissão de Gestão. O Comité de Gestão elabora um relatório anual para o Congresso, que deve ser aprovado para exonerar o Conselho. Além disso, várias comissões apresentam propostas estratégicas e regulamentares ao Comité de Gestão, cada uma definida por termos de referência específicos, como o Conselho de Ciclismo Profissional (PCC), que inclui representantes dos principais intervenientes do ciclismo profissional. A UCI mantém também um separador dedicado “Governação” em “Dentro da UCI” para facilitar a transparência e a supervisão da sua estrutura de governação.

Mais informações: [Regulamentos](#) | [UCI](#); [UCI - Governação](#) | [UCI](#)

Exemplo “Avaliação do desempenho do Conselho” e “Estratégia de apoio à adesão”

Organização: Comité Olímpico Nacional da Holanda (NOC*NSF)

Descrição: O Conselho do NOCNSF participa num processo regular de autoavaliação, cujos resultados são publicados de forma transparente no seu website. Esta autoavaliação não só proporciona uma avaliação global do desempenho do Conselho, como também estabelece prioridades específicas destinadas a manter a prestação de contas contínua e a impulsionar melhorias. Ao definir estas prioridades, o Conselho garante que as suas ações estão alinhadas com os seus objetivos estratégicos e vão ao encontro das expectativas dos seus stakeholders. Além disso, a NOCNSF estabeleceu requisitos claros de admissibilidade para os novos membros, descrevendo os critérios que os potenciais membros devem cumprir para se juntarem à organização. Esta abordagem estruturada ajuda a manter a integridade e a eficácia do Conselho e garante que os novos membros estão bem alinhados com os padrões e objetivos da organização.

Mais informações:

[Membros da direção da NOC*NSF - NOCNSF](#)

[Requisitos de admissão para membros NOC*NSF - NOCNSF](#)

Exemplo “Estrutura de governação interna”

Organização: Federação Mundial de Badminton

Descrição: A estrutura de governação da Federação Mundial de Badminton (BWF) é detalhada na secção "Visão Geral - Como Governamos e Reportamos" no separador "Governação" no site da federação. Esta secção oferece uma descrição abrangente da estrutura de governação da federação, incluindo as funções e responsabilidades das suas diversas entidades: a Assembleia Geral Anual (atuando como Assembleia Geral), o Conselho (atuando como Conselho), o Conselho de Administração e os vários comités e comissões. Fornece explicações claras sobre o funcionamento de cada órgão e as suas funções dentro da federação. Além disso, a secção inclui ligações diretas para disposições relevantes dos regulamentos e estatutos internos da BWF, bem como para decisões importantes tomadas pelo Conselho e pela Assembleia Geral, garantindo a transparência e o fácil acesso a informações críticas sobre a governação.

Mais informações:

[1.2.1 - Orientações para os Procedimentos do Comité da Direção Executiva do Conselho 14112022.pdf \(bwf.sport\)](#)

[Visão geral | BWF Corporativo \(bwfbadminton.com\)](#)

6. Passos para o próximo nível

• NOC:

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"> Rever e clarificar as disposições de governação durante uma reunião do Conselho, examinando os Estatutos da organização, compreendendo as obrigações de prestação de contas existentes e definindo claramente as funções, responsabilidades e tarefas dos membros do Conselho por escrito para garantir que todos estão cientes dos seus deveres e objetivos. Certifique-se de que são feitas atas durante as reuniões internas para registar as discussões, decisões e itens de ação. Partilhe as principais decisões com os membros para promover procedimentos partilhados, 	<ul style="list-style-type: none"> Definir e listar claramente as tarefas e responsabilidades do Conselho e da Administração, especificando qual a entidade responsável por cada tarefa. Crie um guia que descreva quais as decisões que estão reservadas ao Conselho e quais as que podem ser tomadas pela gestão, garantindo uma governação eficaz da organização. Adote formulários normalizados para relatórios, agendas e atas de reuniões do Conselho e da Administração para agilizar o processo de documentação e garantir a consistência em todas as reuniões. Disponibilize relatórios das principais reuniões da sua 	<ul style="list-style-type: none"> Avalie o seu sistema de governação interna para garantir uma definição clara das responsabilidades e a divisão de tarefas entre o Conselho e a administração. Incluir mecanismos para garantir a responsabilização (por exemplo, relatórios regulares, responsabilidades claras). Desenvolver ainda mais a estratégia da organização para incluir a Visão, Missão, Valores e Objetivos Fundamentais com um cronograma claro e Indicadores Chave de Desempenho. Instituir uma ferramenta de autoavaliação da eficácia do Conselho, a realizar pelo 	<ul style="list-style-type: none"> Reavalie e refine regularmente o seu sistema de governação interna para garantir uma divisão clara de tarefas entre o Conselho e a direção. Incluir mecanismos de responsabilização (por exemplo, relatórios regulares, responsabilidades claras). Certifique-se de que estas disposições estão claramente definidas nos seus regulamentos internos, que devem estar acessíveis ao público no seu website. Definir o papel do Secretário-Geral ou do Diretor Executivo nas reuniões do Conselho, garantindo a inclusão de outros membros relevantes da administração

<p>organizados e responsáveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que alguém é responsável por executar as ações e crie um cronograma e um plano de entrega. • Discuta, durante uma reunião do Conselho, as possíveis ações que a sua organização poderia implementar para apoiar as atividades das organizações membros (ou seja, debater ideias sobre estratégias viáveis e avaliar a sua viabilidade e impacto nas partes interessadas). • Mantenha os membros informados sobre quaisquer atualizações que os possam afetar e às suas atividades e que sejam relevantes para a tomada de decisões. 	<p>organização aos seus membros para promover a confiança e manter as partes interessadas informadas atempadamente sobre as principais decisões e discussões.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgue publicamente o formato de governação da sua organização e os líderes atuais para aumentar a transparência. • Comece a criar políticas que estabeleçam claramente às organizações membros e às partes interessadas como a organização irá lidar com questões específicas. • Ter um processo claro e transparente para eleições, nomeações, seleções e cooptação. • Adote uma estratégia geral para apoiar as suas principais organizações membros nas suas 	<p>menos uma vez durante o seu mandato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecer introdução, formação e desenvolvimento contínuo ao Conselho e à equipa de gestão sobre as suas funções e responsabilidades. • Considerar a participação dos membros da Administração nos temas relevantes da reunião do Conselho. • Fornecer formulários ou um modelo para o Presidente (e Secretários Gerais) reportarem anualmente sobre o desempenho do Conselho durante a Assembleia Geral. • Publicar as disposições que estabelecem o processo claro e transparente para as eleições, nomeações, seleções e cooptações. • Desenvolva e forneça formulários para reportar às partes interessadas as 	<p>quando apropriado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar procedimentos que permitam ao Conselho deliberar sobre os temas independentemente das preferências da gestão para tomar decisões no melhor interesse da organização. • Desenvolver um processo robusto de autoavaliação da eficácia do Conselho a ser conduzido anualmente, com resultados resumidos num relatório elaborado por um comité independente, como o Comité de Auditoria, a ser discutido durante as reuniões do Conselho. • Oferecer continuamente indução, formação e desenvolvimento para o Conselho e a Administração nas suas funções e responsabilidades. • Garantir relatórios abrangentes e
---	---	---	--

	<p>atividades e identifique federações com capacidade para cooperar com a sua organização e entre si. Procure a opinião e feedback dos membros ao desenvolver esta estratégia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifique um membro da equipa que seja responsável pelo relacionamento com as organizações membros. Este indivíduo servirá como ponto de contacto para federações, confederações, clubes, etc., facilitando a comunicação e coordenação entre a organização e as suas diversas organizações membros. 	<p>suas reuniões internas, bem como as atividades/engajamento externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar mecanismos para agilizar a divulgação de informação, atualizações e principais decisões aos stakeholders, promovendo a sensibilização para as atividades internas e externas. Refine a sua estratégia global para prestar apoio a todas as organizações membros. Identifique um membro da equipa responsável por prestar apoio/assistência às organizações membros. Estabelecer parcerias com organizações externas para reforçar o apoio aos esforços das organizações membros. Avalie como as federações estão atualmente representadas na sua organização e considere formas 	<p>facilmente acessíveis de todas as atividades, adaptados à compreensão das partes interessadas. Promover e divulgar estes documentos atempadamente para garantir que as partes interessadas têm conhecimento destes documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicar as disposições que estabelecem o processo claro e transparente para as eleições, nomeações, seleções e cooptações. Identifique um membro da equipa dedicado que seja responsável por prestar apoio às organizações membros e garanta que as organizações membros conhecem esta posição e podem facilmente entrar em contacto com essa pessoa. Avalie e refine a sua estratégia abrangente para
--	---	---	---

		<p>de melhorar a situação.</p>	<p>prestar apoio a todas as organizações membros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avalie a representação atual das organizações membros dentro da sua organização e implemente medidas para incentivar os representantes a candidatarem-se a cargos no Conselho e noutros órgãos consultivos. • Certifique-se de que todas as federações estão conscientes do possível apoio que a sua organização lhes pode prestar (por exemplo, fornecendo uma visão clara dos diferentes serviços com membros responsáveis e detalhes de contacto disponíveis publicamente). Considere formas de estimular a interação regular entre a sua organização e as federações.
--	--	--------------------------------	--



Support the Implementation of GOOD GOVERNANCE in Sport
-Edition 2024-



Co-funded by
the European Union

• Federações:

<p>Para o nível 2 ★★ "Emergente"</p>	<p>Para o nível 3 ★★★ "Em desenvolvimento"</p>	<p>Para o nível 4 ★★★★ "Estabelecido"</p>	<p>Para o nível 5 ★★★★★ "Integrado"</p>
<ul style="list-style-type: none"> Rever e clarificar as disposições de governação durante uma reunião do Conselho, examinando os Estatutos da organização, compreendendo as obrigações de prestação de contas existentes e definindo claramente as funções, responsabilidades e tarefas dos membros do Conselho por escrito para garantir que todos estão cientes dos seus deveres e objetivos. Certifique-se de que são feitas atas durante as reuniões internas para registar as discussões, decisões e itens de ação. Partilhe as principais decisões com os membros para promover procedimentos partilhados, 	<ul style="list-style-type: none"> Definir e listar claramente as tarefas e responsabilidades do Conselho e da Administração, especificando qual a entidade responsável por cada tarefa. Crie um guia que descreva quais as decisões que estão reservadas ao Conselho e quais as que podem ser tomadas pela gestão, garantindo uma governação eficaz da organização. Adote formulários normalizados para relatórios, agendas e atas de reuniões do Conselho e da Administração para agilizar o processo de documentação e garantir a consistência em todas as reuniões. Disponibilize relatórios das principais 	<ul style="list-style-type: none"> Avalie o seu sistema de governação interna para garantir uma definição clara das responsabilidades e a divisão de tarefas entre o Conselho e a administração. Incluir mecanismos para garantir a responsabilização (por exemplo, relatórios regulares, responsabilidades claras). Considerar a participação dos membros da equipa/membros da Administração nos temas relevantes da reunião do Conselho. Forneça formulários para relatórios às partes interessadas sobre as suas atividades internas e externas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reavalie e refine regularmente o seu sistema de governação interna para garantir uma divisão clara de tarefas entre o Conselho e a direção. Incluir mecanismos de responsabilização (por exemplo, relatórios regulares, responsabilidades claras). Certifique-se de que estas disposições estão claramente definidas nos seus regulamentos internos, que devem estar acessíveis ao público no seu website. Definir o papel do Secretário-Geral ou do Diretor Executivo nas reuniões do Conselho, garantindo a inclusão de outros membros relevantes da administração quando apropriado. Adotar procedimentos que permitam ao Conselho deliberar sobre os temas

<p>organizados e responsáveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que alguém é responsável por executar as ações e crie um cronograma e um plano de entrega. • Discuta, durante uma reunião do Conselho, as possíveis ações que a sua organização poderia implementar para apoiar as atividades das organizações membros (ou seja, debater ideias sobre estratégias viáveis e avaliar a sua viabilidade e impacto nas partes interessadas). • Mantenha os membros informados sobre quaisquer atualizações que os possam afetar e às suas atividades e que sejam relevantes para a tomada de decisões. 	<p>reuniões da sua organização aos seus membros para promover a confiança e manter as partes interessadas informadas atempadamente sobre as principais decisões e discussões.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgue publicamente o formato de governação da sua organização e os líderes atuais para aumentar a transparência. • Ter um processo claro e transparente para eleições, nomeações, seleções e cooptação. • Adote uma estratégia geral sobre a forma como a sua federação pode contribuir tanto para as atividades dos seus membros (clubes) como para as atividades do CON e da confederação desportiva. • Identifique um membro da equipa ou 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer formulários ou um modelo para o Presidente reportar anualmente sobre o desempenho do Conselho durante a Assembleia Geral. • Instituir uma ferramenta de autoavaliação da eficácia do Conselho, a realizar pelo menos uma vez durante o seu mandato. • Identificar mecanismos para agilizar a divulgação de informação, atualizações e principais decisões aos stakeholders, promovendo a sensibilização para as atividades internas e externas. Refine a sua estratégia global para prestar apoio a todas as organizações membros. • Publicar as disposições que estabelecem o processo claro e transparente 	<p>independentemente e das preferências da gestão para tomar decisões no melhor interesse da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir relatórios abrangentes e facilmente acessíveis de todas as atividades, adaptados à compreensão das partes interessadas. Promover e divulgar estes documentos atempadamente para garantir que as partes interessadas têm conhecimento destes documentos. • Desenvolver um processo robusto de autoavaliação da eficácia do Conselho a ser conduzido anualmente, com resultados resumidos num relatório elaborado por um comité independente, como o Comité de Auditoria, a ser discutido durante as reuniões do Conselho. • Certifique-se de que todos os seus membros (clubes) estão cientes do possível apoio que a sua federação lhes pode prestar (por exemplo, fornecendo uma
---	--	--	--

	<p>voluntário (por exemplo, membro do Conselho) que seja responsável pelas relações com os seus membros (clubes), o CON e a sua confederação desportiva.</p>	<p>para as eleições, nomeações, seleções e cooptações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refine a sua estratégia geral para prestar apoio tanto às atividades dos seus membros (clubes) como às atividades do CON e da confederação desportiva. Enumere os objetivos estratégicos do NOC que correspondem aos seus objetivos estratégicos (por exemplo, durante uma reunião do Conselho). • Considere a forma como a sua federação está atualmente representada no CON (por exemplo, comissões, Conselho...) e considere formas de estar mais envolvida nas atividades do CON. • Considere trabalhar em parceria com outras federações para melhorar a sua 	<p>visão clara dos diferentes serviços com funcionários responsáveis e detalhes de contacto). Considere formas de estimular esta interação regularmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifique um membro da equipa que seja responsável geral por prestar apoio aos seus membros (clubes) e pelas relações com o CON e a sua confederação desportiva e garanta que estas partes interessadas conhecem esta posição e podem facilmente entrar em contacto com essa pessoa. • Avalie e refine a sua estratégia global sobre como trabalha diretamente com o seu CON e a confederação desportiva. • Avalie como a sua federação está atualmente representada no CON e considere formas de estar mais envolvida nas atividades do CON. Adopte uma estratégia para
--	--	--	---

		<p>contribuição para as atividades do CON Identifique um membro da equipa que seja responsável por prestar apoio aos seus membros (clubes) e pelas relações com o CON e a sua confederação desportiva.</p>	<p>encorajar ou promover os representantes da sua federação a candidatarem-se a cargos no Conselho do CON e a serem activos noutros órgãos do CON (por exemplo, comissões).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considere trabalhar em parceria com outras federações para melhorar a sua contribuição para as atividades do CON.
--	--	--	---