

# LIÇÕES EM GESTÃO DO DESPORTO

---

EDITORES

**ABEL CORREIA  
RUI BISCAIA  
TIAGO RIBEIRO**

---

# ÍNDICE

<b>PREFÁCIO.....</b>	<b>IX</b>
<i>Fernando Parente, Presidente da Direção da APOGESD</i>	
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>XIII</b>
<i>Abel Correia, Rui Biscaia e Tiago Ribeiro, Editores da obra</i>	
<b>LIÇÃO 1   Poder e organizações de desporto: uma abordagem para o gestor .....</b>	<b>17</b>
<i>Abel Hermínio Lourenço Correia</i>	
<b>LIÇÃO 2   Sustentabilidade das organizações desportivas .....</b>	<b>55</b>
<i>Alfredo José Henriques Carvalho da Silva</i>	
<b>LIÇÃO 3   Inteligência cultural e gestão .....</b>	<b>99</b>
<i>António Fernando Boletto Rosado</i>	
<b>LIÇÃO 4   Mulheres gestoras e empreendedoras no desporto .....</b>	<b>133</b>
<i>Dina Alexandra Marques Miragaia</i>	
<b>LIÇÃO 5   Uma perspetiva multidimensional da performance organizacional nas organizações de desporto.....</b>	<b>163</b>
<i>Abel Francisco de Oliveira Santos</i>	
<b>LIÇÃO 6   Patrocínio no desporto: uma abordagem focada na importância dos consumidores .....</b>	<b>203</b>
<i>Rui Daniel Gaspar Neto Biscaia</i>	
<b>LIÇÃO 7   A tríade perfeita: política, direito e gestão do desporto.....</b>	<b>241</b>
<i>Maria José Carvalho de Almeida</i>	
<b>LIÇÃO 8   Economia do desporto: fundamentos e implicações para a prática da gestão.....</b>	<b>267</b>
<i>Thadeu Miranda Gasparetto</i>	
<b>LIÇÃO 9   Apresentação e análise de modelos desportivos.....</b>	<b>307</b>
<i>Ana Filipa Evaristo Mendes Godinho</i>	

LIÇÃO 1

**PODER E  
ORGANIZAÇÕES  
DE DESPORTO:  
UMA ABORDAGEM  
PARA O GESTOR**

### 1.1. Organizações, desporto, política e poder

“Não há nada que o homem mais tema do que o contacto com o desconhecido.” (Elias Canetti, 1995, p. 13)

As organizações de desporto podem ser perspectivadas como ferramentas com as quais se pode intervir em prol do desenvolvimento da comunidade utilizando-se o desporto, se houver controlo sobre a sua ação. Estas organizações serão sempre espaços materiais e imateriais, cognitivos e afetivos, sociais e políticos, onde se planeia e executa o desporto, que será uma construção que se materializa num modo de relação consigo própria, com as outras organizações, com os cidadãos, com o contexto. As decisões, e as não decisões, serão caminhos próprios da organização concreta que evitarão outros caminhos. A organização será um meio ao serviço de quem possuir o poder de decidir, não evitando o conflito, os interesses por vezes inconciliáveis, a negociação e as possíveis cedências, a continuidade ou a rutura.

No sistema desportivo português, a administração pública do desporto e as organizações privadas (com ou sem fins lucrativos), com objetivos organizacionais explícitos ou difusos (sociais, políticos, culturais e económicos), intervêm na gestão do desporto. E num processo cumulativo, de macro e micro decisões, o desporto vai-se moldando e acontece. Um desporto mais ou menos inclusivo; um desporto centrado em poucas ou em diversas modalidades; um desporto que visa essencialmente a elite ou a generalização da prática; um desporto direcionado para os processos educativos ou, na lógica da geopolítica, direcionado para o sucesso dos campeões que permita a afirmação internacional do país, para o gáudio da população entre a catarse e o adormecimento; um desporto apenas com interesses comerciais ou um desporto a incluir também a responsabilidade social; um desporto que privilegie os processos lúdicos e de superação ou apenas se centre nos financeiros com ou sem pitadas de enviesamento ético (doping, corrupção, violência, discriminação).

É através da gestão, suportada nas relações de poder, que as organizações vão corporizando o desporto em vivências concretas, para pessoas reais. Daqui depreendo facilmente que o desporto não navega no abstrato, contudo não nos podemos esquecer que, sendo uma construção social e cultural, será sempre um espaço potencial que poderá assumir configurações variáveis. Convém recordar do que estamos a falar. Como nos diz Parry (2012), o desporto ao ser competição, e não violência com agressões descontroladas, e um empreendi-

mento moral - na igualdade, respeito, mutualidade e outros valores de direitos humanos – transporta essa capacidade pacificadora de que precisamos como seres humanos. O lema olímpico original “Citius, Altius, Fortius” adotado pelo Movimento Olímpico em 1894, de acordo com fundador, Pierre de Coubertin (International Olympic Committee, 2023), é um empreendimento perigoso no limiar do poder da agressão, da violência e da dominação, ao encorajar-se os atletas a darem o melhor de si durante a competição. Contudo, é justamente esse o imenso valor do desporto, desafiar as pessoas a reagir, a passar no teste do poder. A presença obrigatória da competição desafia os indivíduos a desenvolver o poder e a agressividade, mas o desporto, enquanto empreendimento moral de mudança, quer que os atletas aprendam a usar esse poder, não para controlar e subjugar o outro, mas para serem pessoas mais assertivas, humildes e respeitadoras do adversário.

Aquilo que tem potencial pode ou não concretizar-se. Por isso, não julgo que a prática de desporto, de acordo com a sua natureza, se preste automaticamente à compreensão e ao respeito interpessoal e a soluções civilizadas e pacíficas. Claro, é possível explorar e manipular uma instituição social em prol de interesses escusos (Parry, 2012). No caso do desporto, por exemplo, é disso que trata a discussão sobre se os negócios e a especulação (p.e., os salários de desportistas famosos, a valorização exorbitante de clubes) mudaram a própria natureza do desporto como um espaço onde pode acontecer a mudança moral (p.e., aumento da consciência sobre a importância de valores como a integridade, a honestidade e o respeito). Onde ficarão os atletas se o desporto for usado apenas para ganhar dinheiro, afirmar interesses geoestratégicos, intimidar os fracos, menosprezar o perdedor e promover a violência? Onde ficarão os cidadãos?

Então, a compreensão da concretização, ou não, dos valores intrínsecos do desporto remete indelevelmente para a análise das condições organizacionais, sociais, políticas e económicas da sua produção. Teremos sempre um desporto que acontecerá, longe de definições a priori, um desporto que diria de impactos variados, de nuances, no que se refere ao seu usufruto, de impactos individuais e ambientais em função de como se realiza, no fundo encontraremos espaços organizacionais, construções coletivas, com mais ou menos obsessões e autoritarismos.

O processo de gestão organizacional, através da utilização dos recursos (pessoas, equipamentos, materiais, informação, financiamento, tempo) e do

cificamente reforçar o papel do desporto como agente educativo e promotor de valores também a uma escala europeia e acelerar o processo de integração das competências da União Europeia relativamente ao domínio do desporto, no seguimento e de acordo com os documentos assinalados anteriormente; intenção que se tornaria realidade pouco tempo depois.

A formalização do papel da União Europeia em matéria de desporto verifica-se com a adoção do Tratado de Lisboa em 2007, onde é reconhecida a competência da União no desenvolvimento de ações destinadas a apoiar, coordenar ou complementar a ação dos Estados-Membros no domínio do desporto, tal como declarado no artigo 6.º do Tratado. A competência assinalada é especificada no artigo 165.º onde é determinado que a União contribui

“Para a promoção dos aspetos europeus do desporto, tendo simultaneamente em conta as suas especificidades, as suas estruturas baseadas no voluntariado e a sua função social e educativa” (Art. 165, Ponto 1).

No mesmo artigo é expresso que a União tem por objetivo

“Desenvolver a dimensão europeia do desporto, promovendo a equidade e a abertura nas competições desportivas e a cooperação entre os organismos responsáveis pelo desporto, bem como protegendo a integridade física e moral dos desportistas, nomeadamente dos mais jovens de entre eles” (Art. 165, Ponto 2).

É neste enquadramento que, também em 2007, é publicado o Livro Branco sobre o Desporto, o qual veio posicionar a Comissão Europeia enquanto promotora de recomendações técnicas e políticas no setor, providenciando aos Estados-Membros e às organizações desportivas um sistema de ‘autonomia supervisionada’ (García, 2009; Geerart, 2016). Tal não representa, como noutros âmbitos do espectro político europeu, a exclusiva competência da União ou a competência partilhada com os Estados-Membros, pelo que a responsabilidade e autonomia nos seus próprios modelos de desenvolvimento desportivo não é colocada em causa, independentemente de serem mais dependentes da intervenção do Estado ou mais liberais, no que à sua organização, governança e financiamento diz respeito (Pinto Correia, 2009; Henry, 2009; Siekmann & Soek, 2010). O mesmo se verifica, naturalmente, no caso de Portugal e do seu próprio modelo organizativo (cf. Serôdio et al., 2011).

A respeito deste posicionamento, Weatherill (2012) considera que o impacto do Tratado de Lisboa no desporto é simultaneamente profundo e trivial: é profundo porque, pela primeira vez, o desporto é objeto de referência explícita nos Tratados que estabelecem a governação da União Europeia; mas também é trivial, tendo em consideração a cautela com que o conteúdo das novas disposições foi elaborado, tendo por premissa a garantia de que os poderes recém-adquiridos pela União não colocariam em causa a ação dos Estados-Membros. Nesta perspetiva, dada essa autonomia constitutiva, a assunção de um Modelo Europeu de Desporto com princípios comuns, ainda que em desenvolvimento (o mais recente relatório sobre as suas problemáticas foi publicado em 2022), acabará sempre por estar dependente dos modelos de cada Estado-Membro, dificultando a sua concretização (García, 2009).

Não obstante, o papel da União Europeia, nomeadamente da Comissão Europeia, e a sua introdução como elemento atuante nas políticas de desporto nacionais também levantou dúvidas contrárias, nomeadamente quanto à perda de especificidade do desporto enquanto setor (Hill, 2009), ao papel dos Estados-Membros e respetivas organizações desportivas europeias e nacionais, no que diz respeito à autonomia dos Estados-Membros para o desenvolvimento das suas próprias políticas (Henry, 2010) e de outros aspetos afetos aos diferentes processos de regulação associados (Almeida, 2009).

Do ponto de vista da orientação técnico-política, o Livro Branco sobre o Desporto reconhece e integra três grandes âmbitos estruturais de ação e um focado na sua operacionalização: (1) a função social do Desporto; (2) a dimensão económica do desporto; (3) a organização do desporto; e, por fim, (4) seguimento. Internamente a cada um destes âmbitos são efetuadas diferentes recomendações aos governos dos Estados-Membros. No que diz respeito à função social do desporto, cujo âmbito é o foco deste capítulo, são identificadas e incluídas as seguintes áreas de promoção e ação:

- I. Melhorar a saúde pública graças à atividade física. Considerando a importância da atividade física para a saúde individual e pública, o Livro Branco sobre o Desporto estimula as autoridades públicas e privadas a seguir as recomendações para a atividade física da Organização Mundial de Saúde e a contribuir nos seus contextos para que tal se verifique numa franja alargada da população. É reforçada também a necessidade de vincular a prática desportiva à promoção da saúde.

No caso dos Jogos Olímpicos, destaca-se como problemática a pegada ecológica deixada pela edição de inverno do evento. Isto porque, em primeiro lugar, a natureza dos desportos praticados requer a utilização de recursos naturais, como a neve e o gelo. Para garantir as condições necessárias ao desporto de alto rendimento é muitas vezes necessário criar estes recursos de forma artificial, incorrendo um significativo gasto energético e de água que, além de ter um custo financeiro associado, pode envolver a construção de infraestruturas, acarretando não só um custo financeiro acrescido, mas também um custo ambiental relativo ao consumo do solo (Žemļa, 2021). Este aspeto ganha especial relevância no cenário global em que a prática de desportos de inverno se vê ameaçada pelas alterações climáticas, prevendo-se que, na segunda metade do século XXI, existam muito poucos locais no mundo com neve natural suficiente para o desporto de alta competição.

Em segundo lugar, os eventos de desporto de inverno, por serem organizados em ambientes naturais de montanha e normalmente pouco desenvolvidos do ponto de vista urbano, têm tendência a provocar novas construções para propósitos como o transporte e alojamento de grandes massas. Nestes locais, quaisquer intervenções urbanas envolvem um consumo do solo que é especialmente relevante, uma vez que o ambiente natural é predominante e, conseqüentemente, os impactos ambientais das construções são mais destrutivos. Além disso, normalmente os locais de competição destes eventos têm acessos difíceis, limitados e ineficientes, principalmente no que diz respeito à utilização de transportes públicos. Assim, os grandes eventos tendem a provocar a construção de mais infraestruturas de transporte, normalmente rodoviárias, promovendo formas de mobilidade não sustentáveis (Chappelet, 2008; Collins et al., 2009; Žemļa, 2021).

Com todos estes aspetos a pesar, será possível dizer que as receitas e benefícios a curto e longo prazo dos grandes eventos compensam os custos aparentes e ocultos dos mesmos? E por que razão é necessário um grande evento para atingir tais benefícios de curto e longo prazo? Afinal, o que tem de especial um grande evento de desporto que gera o interesse por parte de países e cidades em organizá-lo?

### **22.3. O evento de desporto como ferramenta de desenvolvimento urbano**

Além dos impactos e legados positivos que um grande evento pode gerar, um dos principais efeitos esperados destes eventos relaciona-se com a aceleração dos processos de desenvolvimento urbano. Na prática, o grande evento funciona como uma ferramenta política, acabando por gerar perturbações nos processos habituais de governança urbana. Entre outros, estes processos são afetados pela existência de uma data-limite para a implementação dos projetos, assim como pelo cruzamento das várias e diferentes redes de governança envolvidas que, nos contextos habituais, funcionam independentemente. Estes efeitos têm início desde o momento de candidatura à organização do evento, enfatizando-se durante o período de preparação do mesmo e estendendo-se à fase de legado.

#### **22.3.1. A candidatura à organização do evento**

Uma equipa que tenha a tarefa de preparar uma candidatura à organização de um evento deve, em primeiro lugar, delinear um plano que responda aos seus requisitos. Dependendo do tipo de evento, tais requisitos podem ser simples e ajustados aos recursos preexistentes na cidade. Este não é o caso de grandes eventos, com os Jogos Olímpicos ou as Exposições Mundiais mostrando o expoente máximo da complexidade desta tarefa.

Para o caso dos Jogos Olímpicos, e no que diz respeito a recursos urbanos, são necessárias dezenas de equipamentos desportivos de alta qualidade, cada um com as valências específicas para a prática dos desportos que acolhem. De forma a gerar um bom espetáculo desportivo (e a maximizar as receitas derivadas) convém ainda que os equipamentos tenham capacidade para um grande número de espectadores. Para sessões de treino, são também precisos outros equipamentos, ainda que mais pequenos. Todas as comitivas têm de ficar alojadas na Aldeia Olímpica. É necessário garantir o transporte adequado de todos os participantes entre locais de alojamento e competição, assim como de, e para, os principais pontos de entrada e saída do país e cidade. Além dos atletas, os participantes são também as suas equipas, árbitros e juizes, jornalistas e repórteres, *staff* e voluntários, membros da família olímpica, patrocinadores e espectadores, todos juntos perfazendo um total de um milhão e meio a dois milhões de visitantes na cidade. Em simultâneo,

a cidade tem de ser capaz de continuar a dar resposta às suas necessidades habituais, minimizando o quanto possível os impactos nos residentes e trabalhadores (Lopes dos Santos et al., 2022).

Sabendo de antemão que os recursos existentes em qualquer cidade não são suficientes para receber um evento como os Jogos Olímpicos, e com a consciência de que as intervenções urbanas necessárias acarretam uma série de custos (aos quais acresce um fator de risco que está sempre associado a qualquer investimento), quem desenvolve a candidatura ao evento tem a difícil tarefa de alinhar os requisitos do mesmo às necessidades futuras das cidades, isto é, aos planos locais de desenvolvimento a longo prazo (Kassens-Noor et al., 2016). Conseguido este alinhamento, é possível garantir que os gastos não são devidos ao evento, mas sim investimentos para a cidade e respetivas populações. Esta é a teoria que justifica investimentos públicos na organização de grandes eventos (Andranovich et al., 2016).

Na prática, é muito raro conseguir-se tal alinhamento porque, do ponto de vista urbano, não faz sentido que, numa só cidade, se concentre uma quantidade tão grande de equipamentos desportivos de alta qualidade nem que se dimensionem os serviços de transporte para as multidões atraídas pelos grandes eventos (Kassens-Noor et al., 2016). É por esta razão que, cada vez mais, os organizadores recorrem a soluções efémeras. Pode parecer um desperdício investir em, por exemplo, equipamentos desportivos temporários, que chegam a custar dois terços do custo dos permanentes. No entanto, devido a custos de manutenção, muitas vezes esta é a solução mais económica a longo prazo.

Assim, o grande desafio durante a conceção de uma candidatura é, precisamente, desenvolver um plano que seja capaz de fazer uso do evento para colmatar, de forma permanente, deficiências e necessidades da cidade, reduzindo ao máximo o custo dos elementos que não são necessários para o futuro e, ao mesmo tempo, garantindo a sustentabilidade económica, social e ambiental. Aliado à geração dos benefícios adicionais anteriormente discutidos e, nomeadamente, ao potencial dos grandes eventos para estratégias de globalização, este resultado é o que os países e cidades organizadoras esperam. No entanto, um dos principais problemas associados a esta estratégia é que, para a maioria dos eventos, a fase de candidatura é um processo competitivo entre cidades ou países, que desenvolvem um plano o mais sofisticado possível, muitas vezes envolvendo parcerias com o setor privado (que tem

# LIÇÕES EM GESTÃO DO DESPORTO

EDITORES

**ABEL CORREIA, RUI BISCAIA E TIAGO RIBEIRO**

## Sobre a obra

Escolha ler um livro de Gestão do Desporto onde se aprende sobre poder nas organizações, sustentabilidade, inteligência cultural, mulheres gestoras no desporto, *performance* organizacional, patrocínio, políticas de desporto, gestão do desporto e o direito e a economia, modelos desportivos, função social do desporto, capital social, capital cultural e capital económico, inovação, adeptos e clubes, experiência do consumidor, gestão de dados, salários, relato integrado, eventos de desporto, legado social e instalações desportivas. Editado por Abel Correia, Rui Biscaia e Tiago Ribeiro, conta com 24 lições cujos autores são figuras proeminentes no setor da Gestão do Desporto.

## Sobre os editores

### Abel Correia

Licenciado em Educação Física (1987), especializou-se no mestrado em Gestão da Formação Desportiva (1995) e no doutoramento em Ciências do Desporto (2000), investigando estratégia nas Federações (FMH/UL). Sócio fundador da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (1996). Atualmente, é Professor Associado com Agregação em Sociologia e Gestão do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, onde é coordenador do Mestrado em Gestão do Desporto (FMH/ISEG) e da especialidade de Doutoramento em Sociologia e Gestão do Desporto (FMH/UL).

### Rui Biscaia

Licenciado em Ciências do Desporto e Educação Física (FCDEF-UC), concluiu depois o Mestrado em Gestão do Desporto e o Doutoramento em Sociologia e Gestão do Desporto (FMH-UL). Fez posteriormente pós-graduação em Academic Practice in Higher Education (Coventry University, Reino Unido). É Associate Editor do *European Sport Management Quarterly*, membro do Editorial Board do *Sport Management Review*, *Sport Marketing Quarterly*, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, *Event Management* e *Sport, Business and Management*. É atualmente Associate Professor na University of Bath (Reino Unido) e Adjunct Associate Professor (com agregação) na Nova School of Business and Economics (Portugal).

### Tiago Ribeiro

Licenciado em Ciências do Desporto (2009), especializou-se no mestrado em Gestão do Desporto (2012) e no doutoramento em Sociologia e Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa (FMH/UL). Concluiu o pós-doutoramento em Administração (2021) na COPPEAD da UFRJ, e, mais recentemente, foi investigador visitante na Waseda University (2022). É Professor Auxiliar em Sociologia e Gestão do Desporto na FMH-UL, onde é o coordenador do Mestrado Internacional Governance & Administration of Leisure and Sports (GOALS).

## Apoio



**Sport**MAGAZINE

Também disponível em formato e-book



ISBN: 978-989-910-196-8



9 789899 101968

[www.sportbook.pt](http://www.sportbook.pt)