

MESTRADO

DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

*FUTEBOL E OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL:*

O CASO DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

OUTUBRO 2020

MANUEL MATOS DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO: LUÍS MAH

Sumário Executivo:

A indústria do futebol gera pelo mundo inteiro uma enorme paixão e riqueza financeira. Esta dimensão global oferece-lhe uma influência crescente nos comportamentos, mentalidades e ações adotadas pela sociedade civil.

O futebol pode contribuir, de forma decisiva, para práticas de responsabilidade social conscientes, definindo modelos e atividades que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, seja a nível local, regional ou global. A adoção de tal atuação irá favorecer o alcance dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

O estudo de caso da presente dissertação, a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), e todas as instituições do futebol que prosseguem e estimulam práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são, de facto, uma referência e um modelo a seguir para o alcance da prosperidade e do desenvolvimento mundial.

Abstract

Football industry generates enormous passion and financial wealth all over the world. This global dimension allows it an increasing influence on the behaviors, mentalities and actions adopted by civil society.

Football can make a decisive contribution to conscious social responsibility practices, defining models and activities that contribute to the society's development, whether at a local, regional or global level. The adoption of such action will favor the achievement of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda proposed by the United Nations (UN).

The case study of this dissertation, the Portuguese Football Federation (FPF), and all the institutions in the world of football that pursue and encourage practices of Corporate Social Responsibility (CSR) are, in fact, a reference and a model to follow for the achievement of the prosperity and development of our world.

Keywords: Desenvolvimento; Desporto; Futebol; Agenda 2030; Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); Organização das Nações Unidas (ONU); Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Federação Portuguesa de Futebol (FPF);

Agradecimentos

Aos meus pais e irmãos por acreditarem em mim e por me apoiarem inabalavelmente a qualquer instante. À Andreia por toda a paciência e dedicação.

Aos meus avós por terem tido uma ação determinante na minha educação.

Aos meus queridos amigos.

Ao Professor Luís Mah que foi decisivo neste trabalho e por, apesar de todas as dificuldades, ter acreditado sempre que podíamos chegar ao fim orgulhosos.

À Federação Portuguesa de Futebol por todos os dados facultados e pelo interesse nesta investigação.

Ao Francisco Mesquita, ao Fernando Matos e ao João Pires da Cruz pela aposta que desde o primeiro dia fizeram em mim e na minha formação. À Closer Consulting por ser a melhor empresa em que alguma vez poderia almejar trabalhar. Caminhar.

A todos aqueles que ao longo da minha vida me ajudaram de alguma forma a desenvolver esta dissertação.

O futuro, esse, é o que dele quisermos fazer, assim o tempo e as circunstâncias no-lo permitam.

Acrónimos:

EY - Ernst & Young Global Limited

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

LPFP - Liga Portuguesa de Futebol Profissional

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SDGs - Sustainable Development Goals

UEFA - Union of European Football Associations

UN - United Nations

UNDP - United Nations Development Programme

UNOSDP - United Nations Office on Sport for Development and Peace

Índice	Páginas
Introdução.....	7
Capítulo 1: O Desporto como Agente Ativo nos ODS da Agenda 2030.....	9
Capítulo 2: O Impacto Global da Indústria do Futebol.....	13
2.1 Futebol e Agenda 2030.....	13
2.2 A Dimensão Económica e Financeira do Futebol.....	13
2.3 A Dimensão Sociocultural e Política do Futebol.....	16
2.4 A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na Indústria do Futebol.....	18
2.4.1 Modelos de RSC na Indústria do Futebol.....	21
Capítulo 3: A Indústria do Futebol e RSC em Portugal.....	24
3.1 A Dimensão Económica e Financeira do Futebol em Portugal.....	24
3.2 A Dimensão Sociocultural e Política do Futebol em Portugal.....	25
3.3. A RSC no Futebol Português.....	27
Capítulo 4: A RSC na Federação Portuguesa de Futebol (FPF).....	29
4.1 A FPF, os seus valores e a sua prática social.....	29
4.2 Os 4 Pilares de RSC da FPF.....	33
4.3 Análise Crítica da RSC da FPF.....	38
Conclusão.....	39
Referências Bibliográficas.....	42

INTRODUÇÃO

O futebol é uma indústria do desporto que gera pelo mundo inteiro uma enorme paixão e riqueza. Esta modalidade gera aproximadamente 28 mil milhões de dólares anualmente (Arriaga, 2020), sendo que os 10 clubes com mais sócios do mundo aglomeram entre si 1 747 000 pessoas (Chadwick, 2020). Estes números oferecem-lhe uma influência crescente nos comportamentos, mentalidades e ações. O futebol pode contribuir, de forma decisiva, para práticas de responsabilidade social conscientes, definindo modelos e atividades que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, seja a nível local, regional ou global.

No caso mais concreto do futebol profissional em Portugal, na época desportiva de 2018/2019 este representou 0,27% do PIB nacional (dados mais recentes), apenas contabilizando impactos diretos na economia. Os seus reflexos serão ainda maiores se tivermos em conta os impactos indiretos do futebol na economia, como os efeitos na restauração, no setor da hotelaria, no comércio local, entre outros. A Liga Portugal e as Sociedades Desportivas tiveram uma contribuição total para o PIB português de 549 milhões de euros (Ernst & Young; LPFP, 2020). Nesta mesma época contabilizou-se uma assistência total de 3,6 milhões de adeptos nos estádios portugueses.

Este trabalho final de mestrado (TFM) pretende analisar, de forma crítica, o modo como a indústria do futebol em Portugal tem procurado contribuir para o desenvolvimento da sociedade, olhando em particular para o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e analisando em particular o trabalho de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) por parte da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), no espaço temporal de 2015 a 2020. A pergunta de partida é a seguinte: como é que a indústria do futebol em Portugal tem vindo a contribuir para os ODS?

O primeiro capítulo do TFM traça uma análise teórica do termo “Desenvolvimento Sustentável”, fazendo um enquadramento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) e dos ODS que se lhes sucederam. Neste capítulo avalia-se ainda a ligação entre os ODS e o futebol a partir do reconhecimento do papel do desporto para o desenvolvimento e para a paz por parte da Organização das Nações Unidas (ONU).

No segundo capítulo aborda-se o impacto global da indústria do futebol nas suas várias dimensões: económica, financeira, sociocultural e política. Aqui são também discutidos os vários modelos de RSC que estão a ser adotados no seio da indústria do futebol e de que forma têm influenciado a modalidade.

No terceiro capítulo, observa-se em particular a indústria do futebol português com base nas dimensões referidas no capítulo anterior.

No quarto capítulo, analisa-se com mais detalhe e de forma crítica o caso da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e o trabalho que esta tem realizado ao nível da RSC.

Finalmente, na conclusão faz-se um balanço do que foi discutido nos capítulos anteriores e procura-se responder à pergunta originalmente colocada na introdução e que orientou este TFM. Em termos metodológicos, o TFM recorreu a literatura secundária, relatórios oficiais e entrevistas junto de profissionais no setor.

CAPÍTULO 1: O DESPORTO COMO AGENTE ATIVO NOS ODS DA AGENDA 2030

O termo “Desenvolvimento Sustentável” define-se como a “*capacidade de suprir as necessidades do presente sem colocar em causa o mundo e as gerações do futuro*” (ONU, 1987) utilizada no Relatório “O Nosso Futuro Comum” ou “Relatório Brundtland” lançado em 1987 e que pode ser encarado como o primeiro relatório global e multilateral sobre a sustentabilidade. A palavra “sustentabilidade” está na base dos 17 ODS da Agenda 2030 da ONU e da comunidade internacional para a cooperação, sendo que cada um destes 17 ODS esboça metas específicas que devem ser atingidas até ao ano de 2030 (ONU, 2020). Os ODS nasceram em 2012 na Conferência das Nações Unidas sobre “Desenvolvimento Sustentável” no Rio de Janeiro. O objetivo passou, desde logo, por produzir um conjunto de objetivos universais que viessem atender aos desafios ambientais, políticos e económicos à escala global (UNDP, 2020). Os ODS substituem os ODM que iniciaram um esforço global no ano de 2000 tendo em vista o combate contra a pobreza global (UNDP, 2020). Os ODM estabeleceram objetivos mensuráveis e universalmente acordados na tentativa de erradicar a pobreza extrema e a fome, prevenir doenças mortais, expandir a educação primária para todas as crianças, entre outras prioridades chave de desenvolvimento. Entre 2000 e 2015, os ODM impulsionaram o progresso em várias áreas importantes, verificando-se uma evolução positiva em vários indicadores como a pobreza (mais de mil milhões de pessoas deixaram a pobreza extrema desde 1990), o aumento do acesso a água e saneamento básico, a mortalidade infantil (que caiu mais de metade desde 1990), e a melhoria da saúde materna (UNDP, 2020). Foram também os ODM que deram início a um movimento global pela educação primária gratuita, inspirando os países a investir nas gerações vindouras (o número de crianças sem acesso à escolarização caiu em mais de metade desde 1990). Regista-se também uma melhoria significativa na incidência que os ODM tiveram no combate e

prevenção de doenças como o HIV/AIDS, malária e tuberculose (as infecções diminuíram em 40% desde o ano de 2000) (UNDP, 2020).

Em 2016 é lançada a nova agenda global em torno dos ODS que sucedem aos ODM. Enquanto estes últimos eram essencialmente dirigidos aos países mais pobres e em desenvolvimento, os ODS são dirigidos a todos os países membros da ONU, tendo por isso uma dimensão global. Constituem, com efeito, um apelo urgente para mudar o mundo para um caminho cada vez mais sustentável. Apresentam-se com o compromisso de alcançar os resultados desejados com os ODM, mas a ir ainda mais longe. Os objetivos são agora 17 e não apenas 8. Os ODS encontram-se interligados, significando que o sucesso num tem repercussões positivas noutros, e vice-versa. Os ODS coincidiram com outro acordo histórico alcançado em 2015 em Paris, na Conferência da ONU sobre as Mudanças Climáticas (COP 21). Juntamente com a Conferência de Sendai assinada no Japão em março de 2015, estes acordos fornecem um conjunto de padrões comuns e metas alcançáveis, tendo como objetivo reduzir emissões de carbono, gerir os riscos das mudanças climáticas e desastres naturais, bem como a recuperação de forma eficiente depois de uma crise.

Os ODS abordam questões que afetam todos os seres vivos e o ecossistema do planeta. São um vínculo que reafirma o nosso compromisso internacional de acabar de vez com a pobreza global de modo a não deixar ninguém para trás (*Leaving No One Behind*). Num mundo pautado por inúmeras injustiças e desigualdades sociais, os ODS procuram envolver as demais sociedades na construção de um planeta mais sustentável, mais seguro e mais próspero para toda a humanidade.

Neste sentido, alcançar os ODS requer ações em todas as frentes, nomeadamente da parte dos governos, da sociedade civil, das comunidades, do setor privado e de todo e qualquer cidadão, de forma a ser possível registar impactos locais e globais em termos sociais, económicos, políticos e ambientais. Um dos setores que pode ter uma contribuição positiva para alcançar os ODS é o setor desportivo, sendo muitas as pessoas que estão envolvidas no meio como profissionais, praticantes ou adeptos. É a própria ONU que reconhece e apoia o papel do desporto para o desenvolvimento e para a paz: *“O desporto é também um importante mecanismo para o desenvolvimento sustentável. Reconhecemos a crescente contribuição do desporto para a realização do desenvolvimento e da paz na promoção da tolerância e do respeito, bem como a sua contribuição para o empoderamento das mulheres e de jovens, indivíduos e comunidades, e também no que se refere aos objetivos da saúde, educação e inclusão social”* (UNOSDP, 2020).

Babatomiwa Adesida, um dos autores do relatório da ONU sobre o papel do desporto para os ODS (entrevista, 2019), refere que: *“o desporto é uma plataforma que poderá ser bastante eficaz no aumento da visibilidade dos ODS, na perceção da sua importância por parte das comunidades, bem como no sucesso da sua implementação pelo mundo fora (...) Mais do que um mero jogo para entretenimento das massas, tem sido um veículo de disseminação de informação cujo intuito passa pela prosperidade mundial. Num mundo cada vez mais polarizado, o futebol, em particular, pode ser utilizado como catalisador destes valores. O respeito pelas regras e pelos outros, o trabalho em equipa, a diversidade, a hospitalidade, a empatia entre cidadãos culturalmente distintos ou, no fundo, a sensibilização do público*

através da mensagem que o mesmo pretende passar, constituem algumas das dinâmicas que estão intrinsecamente ligadas ao futebol, daí advindo a sua principal força”.

CAPÍTULO 2: O IMPACTO GLOBAL DA INDÚSTRIA DO FUTEBOL

2.1 Futebol e Agenda 2030

Apesar do seu enorme potencial, o futebol tem vindo a ser pouco utilizado como ferramenta que possa produzir resultados positivos perante os ODS e perante o próprio desenvolvimento em si. Para Adesida, *“o mundo do futebol profissional não tem vindo a prosseguir as políticas exigidas pelos ODS como o deveria fazer. Embora haja muitos clubes profissionais a desempenharem um bom trabalho ao nível do desenvolvimento, se houver um melhor e maior alinhamento entre clubes e ODS verificaremos, sem dúvida nenhuma, resultados bastante mais eficazes”* (entrevista, 2019). As potencialidades do futebol para preencher lacunas na concretização de muitas medidas propostas pelos ODS, incluindo a consciencialização da sua importância e imposição por parte das sociedades, continuam por explorar pelos agentes e organizações envolvidas nesta indústria. O futebol poderá, com efeito, contribuir para o desenvolvimento através de várias práticas ao nível do apoio a causas e iniciativas de RSC locais, regionais e até globais, dependendo da dimensão e do alcance da instituição desportiva em causa.

2.2 A Dimensão Económica e Financeira do Futebol

As últimas décadas têm vindo a revelar a importância das dimensões financeira e económica numa modalidade de alcance e projeção mundial que é capaz de gerar 28,4 mil milhões de dólares anualmente, de acordo com dados da Deloitte (Arriaga, 2020). Existe um paralelismo bastante claro entre economia, finanças e futebol. Como negócio financeiro, a economia do futebol depende de receitas, como a venda de ativos e exportações, as quais

provêm, essencialmente, da venda de ingressos, patrocínios desportivos e publicidade para fins comerciais e direitos televisivos. De acordo com o portal “Deportes y Finanzas”, a Premier League inglesa (1ª divisão de futebol inglês) e a Bundesliga alemã (1ª divisão de futebol alemão) lideram o ranking da assistência nos estádios dos últimos anos entre as cinco principais ligas europeias de futebol (inglesa, alemã, espanhola, francesa e italiana), contando ambos os campeonatos com mais de 90% da capacidade preenchida, à frente das ligas espanhola e francesa (70%), sendo a Serie A italiana a quinta no ranking, com 60%. No entanto, a economia do futebol não se guia apenas por estes vetores. São muitos os investimentos e oportunidades de negócio que o mesmo gere mundialmente. Nas últimas décadas, a influência de países sobre instituições desportivas do mundo do futebol tem-se juntado aos patrocínios de marcas comerciais de grande reputação, conforme se explicará na dimensão política, mais à frente. Exemplos disto mesmo verificam-se no investimento de milhões que o presidente do Ruanda, Paul Kagame, fez no Arsenal, como forma de promoção do seu país, tal como o fez o Chade através do apoio que deu ao clube francês Metz. Ambos os casos, entre muitos outros, constituem exemplos de estratégias de promoção de turismo e de notoriedade de países com baixos recursos económicos, usando como meio a visibilidade do futebol e, mais concretamente, das equipas de futebol de primeira linha. É evidente que haverá outro tipo de interesses subjacentes a estes investimentos, como o aumento da rede de contactos e a expansão de negócios e proveitos económicos entre os envolvidos (Thinking Heads, 2020).

A própria indústria do futebol europeu gera reflexos em latitudes bastante longínquas, como é o caso do Médio Oriente. Nesta região vislumbramos estratégias de diversificação que passam pela aposta no futebol por parte de países que dependem do petróleo, como os Emirados Árabes Unidos, ou do gás, como o Qatar. Ambos os países têm vindo a apostar no

turismo e lazer, utilizando o futebol, uma vez mais, como motor para atingir estes fins. Por exemplo, a Qatar Foundation pagou, em 2011, ao FC Barcelona, 150 milhões de euros para que o clube catalão promovesse esta fundação. No mesmo ano, Bin Hamad Al-Thani, Emir do Qatar, comprou o Paris Saint-Germain, também ele um clube de grande reputação à escala global. Tais movimentos devem-se, naturalmente, a interesses económicos subjacentes, estabelecendo desde logo inúmeros laços comerciais com atores do mundo ocidental, competindo contra uma Arábia Saudita (com fortes relações com os Estados Unidos e com o Ocidente) que não deixa de representar uma ameaça económico-financeira a nível regional para estes dois países (Emirados Árabes Unidos e Qatar) (Thinking Heads, 2020).

As grandes marcas internacionais, ao aperceberem-se do alcance que as principais equipas do futebol europeu são capazes de atingir, alargam o seu mercado para várias regiões da Ásia, da África e, como vimos, do Médio Oriente. Em 2015, 38% dos 2,7 mil milhões de espectadores da Premier League foram, de facto, cidadãos chineses. O investimento das empresas nos patrocínios a estes clubes regista, portanto, uma enorme dimensão. Apesar do avultado volume de patrocínios de vários setores na economia do futebol, como as companhias aéreas ou a indústria automóvel, são as casas de apostas que dominam os patrocínios aos clubes europeus, de acordo com a Brand Finances (Thinking Heads, 2020).

O impacto económico do futebol é também determinado pela distribuição de direitos televisivos. De forma a se ter uma noção dos valores envolvidos, em 2018 a empresa espanhola Mediapro comprou os direitos televisivos da Liga dos Campeões e Liga Europa até ao ano de 2021 por 1,1 mil milhões de euros (Malik, 2018). Neste caso, um valor que cobre

apenas duas competições internacionais, apesar de serem as de maior cartaz a nível mundial (Thinking Heads, 2020).

2.3 A Dimensão Sociocultural e Política do Futebol

Para além dos reflexos que o futebol produz na performance e no negócio desportivo já abordados, esta modalidade desempenha também um papel preponderante nas comunidades locais e no benefício social. Entre os demais *stakeholders* por detrás da indústria do futebol, estão os funcionários e executivos das instituições desportivas, acionistas, adeptos, sociedade civil da cidade ou região em que um dado clube se baseia, empresas locais e grandes empresas nas localidades, autoridades locais, moradores, jovens, grupos sociais da comunidade local, agências e instituições educacionais locais. No relatório intitulado “The Social and Community Value of Football” (Brown, et al., 2010), foi levado a cabo um estudo de caso de uma amostra de clubes, no qual um conjunto de adeptos destas respetivas instituições em estudo partilharam a opinião de que o valor que retiram do futebol é quase por inteiro de natureza social. Referiram, portanto, que é esta modalidade, também ela, que os faz sentir parte integrante de uma localidade, tendo orgulho em encontrarem-se na mesma. É também o futebol que os faz desenvolver novas amizades e ter um sentido comunitário em relação às outras pessoas; sentem-se parte de uma “família” e partilham diversas experiências com outros adeptos. De forma mais concreta, o futebol, um dos vários desportos praticados de forma constante pelo mundo fora, apresenta, sem dúvida nenhuma, um enorme efeito nas mais diversas populações - nos seguidores do jogo -, sendo estimado que aproximadamente 265 milhões de pessoas (Kunz, 2007) pratiquem esta modalidade desportiva. É este mesmo desporto que apresenta, assim, um enorme potencial na sua

capacidade de fazer com que muitas pessoas abandonem o limiar da pobreza, tal como de celebrar alianças e protocolos na promoção da paz. O seu desenvolvimento pode produzir uma melhor saúde pública através da sua prática e das campanhas de sensibilização dirigidas a diversas sociedades (Duran, P. et al., 2018).

Na dimensão social, os clubes focam-se em gerar o máximo de benefícios para os seus sócios, simpatizantes e para a comunidade em geral, fomentando um impacto positivo na mesma enquanto plataforma para o desenvolvimento social. O clube tem, inevitavelmente, que se focar nas modalidades que pratica e no seu sucesso desportivo, mas nunca descurando a promoção de diferentes atividades que favoreçam o contacto entre *stakeholders*. À medida que a relevância do clube cresce na comunidade, maior será a sua importância na promoção de um alinhamento de ambos na visão, nos princípios e valores. Neste sentido, a partir do seu eco desportivo e social, o clube começará, aos poucos, a gerar interesse nos demais *media* e meios de comunicação locais ou nacionais, consoante a sua dimensão populacional e mediática, alcançando mais pessoas para além dos seus adeptos e simpatizantes. Tal acabará por levar, eventualmente, a que a sociedade civil e a opinião pública reconheçam a instituição desportiva enquanto representante dos valores, visão e, no fundo, símbolo, de uma comunidade, sendo precisamente aqui que se entra na dimensão política.

Nesta dimensão, a popularidade do clube é usada como plataforma capaz de maximizar a promoção de uma comunidade e da sua respetiva cidade ao resto da região, país ou mundo. De forma a ir ao encontro dos valores da sua comunidade, a qual acaba por representar, o clube pode seleccionar segmentos de negócio que estejam mais inseridos e

alinhados com o que a população defende e com os seus interesses, da mesma forma que poderá optar por não assinar contratos de patrocínio que, mesmo sendo vantajosos, não se coadunem com as políticas e ideais do clube e respetiva comunidade e região. Embora uma instituição de futebol esteja longe de ser fácil de gerir, a sua verdadeira evolução advém, conforme advoga Oliver Seitz, de um ponto de encontro entre todos os *stakeholders* que são parte integrante do clube perante quatro vertentes em simultâneo: performance desportiva, negócio, social e política (Seitz, 2018).

Tal como o futebol pode ser uma plataforma de promoção de uma comunidade, o mesmo pode ser aplicado para um país. Para além de todas estas enormes movimentações financeiras que a economia do futebol produz, países com regimes autoritários e pouco transparentes – como a Rússia, China, Emirados Árabes Unidos ou Qatar – esforçam-se por usar o impacto que o futebol tem como forma de projetar o seu *soft power* e de garantir uma imagem mais credível. Estes países estão, muitas vezes, dispostos a investir fortemente no futebol, procurando organizar grande competições internacionais nos seus países, como o Campeonato do Mundo na Rússia em 2018 e como está previsto que aconteça em breve no Qatar. O futebol demonstra ser, neste sentido, muito mais do que uma modalidade desportiva.

2.4 A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na Indústria do Futebol

Estando o estudo de caso da presente investigação – a FPF – inserida na categoria de empresa privada, importa definir o conceito de RSC. Segundo a ONU, “ao nível mais básico, a

RSC insere-se nas relações que uma empresa mantém com os seus acionistas, clientes, fornecedores, credores e colaboradores, bem como com as comunidades em que atua.” (United Nations, 2010). A Comissão Europeia definiu-a como sendo “*o conceito no qual as empresas integram questões sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na interação com os seus stakeholders a partir de uma base voluntária*” (United Nations, 2010).

O principal intuito de qualquer negócio passa, efetivamente, pela criação de valor para com os seus acionistas (Chadwick, 2020), mas também de uma forma extensível aos demais *stakeholders* e sociedade civil, resultando numa fórmula perfeita em que todos os envolvidos ganham, no apelidado *win-win situation*. Com o passar do tempo, as próprias empresas e instituições foram dando, de forma progressiva, cada vez mais importância às mudanças sociais e a uma maior pressão para adotarem medidas, políticas e práticas de responsabilidade social (Khosrowpour & Ahmadian, 2017). Algumas destas pressões que influenciaram a imposição de responsabilidade social foram levadas a cabo através de manifestações de direitos civis, direitos das mulheres, direitos dos consumidores e do movimento a favor da proteção e sustentabilidade do ambiente pelo planeta fora. A realidade é que hoje se vislumbra uma crescente expectativa social para que as empresas sejam atores essenciais de responsabilidade social através dos modelos que colocam em prática, o que é bastante positivo (Khosrowpour & Ahmadian, 2017). São diversos os estudos, de 1997 a 2009, que têm apontado para o facto de a responsabilidade social ter um efeito abonatório nas preferências dos clientes, na reputação da entidade, na satisfação dos investidores, nos candidatos a integrarem a entidade, nos analistas financeiros e demais *stakeholders* (Khosrowpour & Ahmadian, 2017).

Três abordagens importantes no que ao estudo da RSC diz respeito são a *corrente altruísta*, a *corrente coerciva* e a *corrente estratégica* (Khosrowpour & Ahmadian, 2017). Na *corrente altruísta*, o principal motivo da implementação de RSC num negócio é o dever e sentido moral da direção ou gestão de topo da respetiva entidade. A sua implementação não se prende, portanto, com as expectativas de benefícios financeiros, o que poderá tornar a decisão de instauração por parte da gestão de topo mais sensível e até complicada de prosseguir. Por seu turno, na *corrente coerciva*, a implementação de RSC está relacionada com pressões por parte de alguns grupos no interior da entidade, como os quadros internos. É mais reativa do que proativa, o que pode e deve ser evitado. Finalmente, na *corrente estratégica*, a RSC é fruto da gestão dos *stakeholders*, o que poderá trazer vantagem competitiva para a empresa/instituição. Para além dos estudos realizados, que constata o aumento da satisfação dos clientes e o aumento da sua lealdade quando uma entidade adota uma política de RSC, a mesma pode também conduzir a um crescimento do capital, o que aumentará, de forma decisiva, a moral, a produtividade e a eficiência dos seus colaboradores. Estudos empíricos realçam o facto de os investidores estarem, por norma, mais recetivos a investir e a apoiar instituições que se encontram comprometidas com práticas socialmente responsáveis e sustentáveis. Para tal, um fator decisivo é o apoio que a gestão de topo tem na adoção de medidas de responsabilidade social.

A relação de cooperação e cumplicidade entre a comunidade e o futebol vieram criar um ambiente favorável à implementação da RSC por parte dos clubes (Zeimers, et all., 2019). Morrow referiu mesmo que “*o conceito de stakeholders tem maior relevância para os clubes de futebol do que em empresas convencionais por causa das especificidades que um clube de futebol tem nos seus stakeholders*” (Zeimers, et all., 2019). O futebol tem evoluído para uma

exposição mediática, o que lhe tem dado notoriedade, aumentando a importância de uma boa reputação e de uma imagem positiva (Seitz, 2018). Neste sentido, é de enorme importância para o futebol e para os seus clubes adaptarem-se a princípios de RSC (Zeimers, et all., 2019). São muitos os clubes de futebol e federações que se encontram hoje envolvidos em iniciativas com vários *stakeholders*, como as suas comunidades, colaboradores, jovens, escolas, entre outros (Zeimers, et all., 2019). É também de forma crescente que estas instituições apresentam estruturas de RSC com um plano de ação bastante estruturado, com um orçamento previsto, uma estratégia formal de RSC e responsáveis diretos pela sua implementação. De acordo com dados da European Club Association (ECA), fundada em 2008 e que visa defender os interesses dos clubes europeus, a maioria dos seus clubes apresentavam, em 2016, um orçamento de RSC dentro dos seguintes índices: 23% entre 10 000€ a 50 000€; 22% de 50 000€ a 100 000€, enquanto outros 20% de 100 000€ a 250 000€ (Zeimers et all., 2019).

2.4.1 Modelos de RSC na Indústria do Futebol

Na indústria do futebol pode-se falar de três grandes modelos de RSC (Zeimers, et all., 2019), de forma a otimizar os benefícios sociais e a trazer vantagens para a própria instituição que os promove. Em primeiro lugar, as denominadas *doações de caridade*, que consistem na transferência financeira ou de recursos de uma organização para outras organizações sociais que são especialistas na problemática em causa. Nesta verifica-se uma relação independente entre o doador e o recetor, sendo a sua maior vantagem o facto de o envolvimento da instituição doadora ser diminuto quando comparado com os resultados registados (Zeimers, et all., 2019). Em segundo lugar, os *projetos internos* de RSC nas instituições, a partir dos quais as mesmas alocam recursos e remessas financeiras ao projeto. Nesta situação, os doadores e

recetores são parte da mesma organização, o que lhes permite definir estrategicamente os recursos para as metas que pretendem alcançar na comunidade, apesar dos seus custos de implementação serem mais avolumados (Zeimers, et all., 2019). Por último, apresenta-se o modelo de *parceria e colaboração*, no qual os projetos envolvem parcerias entre a instituição e o parceiro sem fins lucrativos, trabalhando de forma conjunta – colaboradores da instituição e organização recetora – nas atividades de RSC, dividindo ambos recursos e custos na sua implementação (Zeimers, et all., 2019).

A nível internacional, a Fundação do Celtic FC constitui um exemplo de como a RSC pode ser implementada de um clube para outra organização – uma fundação –, responsável pelas práticas de RSC. No caso de Portugal, temos o exemplo do Sporting Clube de Portugal e a sua Fundação Sporting. A Federação de Futebol da Bélgica (RBFA) ilustra o modelo de *projetos internos* de RSC desenvolvidos no seio de instituições. Por seu turno, o trabalho da UEFA (Union of European Football Associations) perante a RSC reflete o modelo de parceria e colaboração. De facto, a UEFA tem levado a cabo várias iniciativas sociais ao longo dos anos, como a luta contra o racismo, a xenofobia, a homofobia, a violência; e o favorecimento da paz e reconstrução, saúde, ajuda humanitária, a promoção do futebol para pessoas com deficiências. Foi neste sentido que, em 2005, a UEFA adotou a sua abordagem à RSC (Zeimers, et all., 2019), caracterizada pela criação do “Fair Play and Social Responsibility Committee” em 2007. Segundo a UEFA, é papel deste comité *“propor a política e as atividades de responsabilidade social da UEFA para os seguintes grupos-alvo: federações, ligas, clubes, dirigentes de clubes, jogadores, árbitros, adeptos, organizações não-governamentais e media; propor campanhas de relações públicas para promover a noção de respeito no futebol europeu; propor emendas às regras que regem a avaliação do respeito pelo fair play; propor,*

em nome da UEFA, candidatos ao prémio anual de fair play da FIFA; lidar com todas as questões de ética, fair play e responsabilidade social relacionadas com a UEFA e o futebol na Europa” (Zeimers, et all., 2019). A UEFA apresenta ainda uma estratégia bastante bem definida no que à RSC diz respeito. Alocando um mínimo de 0,7% do seu orçamento anual para projetos sociais (Zeimers, et all., 2019), os seus seis parceiros essenciais são: (1) - a *World Heart Federation*, que trata a saúde e obesidade infantil; (2) - *Education4Peace*, referente à saúde emocional e comportamental; (3) - *Terre des Hommes*, que apoia projetos relacionados com o tráfico e exploração infantil; (4) - *Cross Cultures Project Association*, respeitando a paz e a reconciliação; (5) - *Football Against Racism in Europe – FARE*, que se foca no racismo e discriminação; (6) - a *Football for the Special Olympics*, que incentiva a prática de futebol para pessoas com dificuldades de aprendizagem. Para além destes parceiros core, a UEFA também coopera com o *World Wide Fund for Nature – WWF*, com o Comité Internacional da Cruz Vermelha, a *Homeless World Cup* e também com a União Europeia, naquela que é a sua abordagem a problemas sociais. A UEFA justifica o apoio que concede a estas organizações com base nas problemáticas importantes no espaço europeu; livres de associações políticas ou religiosas; e executadas por organizações com credibilidade e reputação, através das suas boas práticas e com impacto sustentável (Zeimers, et all., 2019). Cada uma destas parcerias apresenta um contrato de 4 anos. A UEFA assegura ainda um compromisso aos projetos através da disponibilização de recursos financeiros, bem como de partilha de conhecimento e projetos de comunicação. A RSC da UEFA pode ser assim vista como refletindo quer o modelo de *projetos internos*, quer o modelo de *parceria e colaboração*. É também uma forma clássica de parceria social, já que envolve um doador (UEFA), assim como os recetores (neste caso, os seus 6 principais parceiros).

CAPÍTULO 3: A INDÚSTRIA DO FUTEBOL E RSC EM PORTUGAL

3.1 A Dimensão Económica e Financeira do Futebol em Portugal

De acordo com o “Anuário do Futebol Profissional Português – Época 2018/2019” (Ernst & Young; LPFP, 2020), desenvolvido pela Ernst & Young (EY) e pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP), o futebol profissional nacional gera importantes benefícios económicos. Os impactos ao nível da economia podem registar-se de formas distintas, através de impactos diretos, indiretos e/ou induzidos.

Segundo os responsáveis EY pela elaboração do documento em discussão (Miguel Farinha, Partner e Líder de Transaction Advisory Services da EY, e Florbela Lima, Partner e Líder da EY-Parthenon), o futebol português contribui *“com mais de 549 milhões de euros para o Produto Interno Bruto, é responsável por pelo menos 2 621 postos de trabalho e produz mais de 150 milhões de euros em impostos para o Estado.”* (Ernst & Young; LPFP, 2020). A LPFP e as sociedades desportivas analisadas geraram mais de 851 milhões de euros em volume de negócios, que contribuiu, como vimos, com cerca de 549 milhões de euros para o PIB português (0,27%) em 2018/19. Nestes valores, a Liga NOS constitui 96% desse peso, a LEDMAN LigaPro 3% e a Liga Portugal 1%¹. No entanto, o peso seria maior se tivessem sido somados os impactos indiretos e induzidos do futebol na economia (Ernst & Young; LPFP, 2020), como por exemplo os reflexos que todo o ambiente por trás de um jogo de futebol apresenta na indústria hoteleira, na restauração, no comércio local, entre muitos outros setores de atividade. A Liga NOS é responsável por 96 cêntimos/Euro que é gerado no futebol profissional, contribuindo com 528 milhões de euros para o PIB, segundo este Anuário. No

¹ A Liga NOS representa a 1ª divisão do futebol profissional português. Já a LEDMAN LigaPro constitui a 2ª divisão do futebol profissional português, sendo a Liga Portugal (LPFP) a entidade que gere estas duas divisões e, como tal, o futebol profissional português.

que se refere aos postos de trabalho, estes provêm das sociedades desportivas da Liga NOS, que na época em estudo empregaram 1.913 trabalhadores (1099 são jogadores, 196 são treinadores e 618 são funcionários afetos às áreas de suporte, gestão e administração do futebol). As sociedades desportivas da LEDMAN LigaPro e da Liga Portugal empregam 653 e 55 trabalhadores, respetivamente. A produtividade média anual dos profissionais de futebol (atletas, jogadores e funcionários) foi de 210 mil euros *per capita*. Os atletas foram os agentes desportivos com maior remuneração, auferindo um valor total agregado em salários de cerca de 238 milhões de euros, seguidos dos funcionários e dos treinadores das equipas (Ernst & Young; LPFP, 2020). Em impostos para o Estado, o futebol profissional português produziu, no total, mais de 150 milhões de euros. A Liga NOS contribuiu com cerca de 139 milhões de euros, tendo um peso de 92% nos impactos fiscais. A LEDMAN LigaPro e a Liga Portugal contribuíram com cerca de 11 milhões de euros, tendo um peso de 6% e 2%, respetivamente (Ernst & Young; LPFP, 2020). São estes dados que vêm, também eles, dar força ao argumento dos reflexos e consequências abonatórias que a indústria do futebol poderá ter no favorecimento do desenvolvimento das comunidades.

3.2 A Dimensão Sociocultural e Política do Futebol em Portugal

Em Portugal, a governação do setor é liderada por duas entidades: a FPF e a LPFP. A FPF é responsável pela vertente do futebol não profissional, estando encarregada das áreas da Arbitragem e Conselho de Disciplina, da organização e exploração de propriedades da Taça de Portugal, da organização de competições não profissionais, sub-23, futebol feminino e Seleções Nacionais, assim como noutras variantes do futebol, tais como o futsal e o futebol de praia. Neste sentido, são 1883 os clubes não profissionais e amadores sob a égide da FPF,

de acordo com dados facultados por Germano Almeida, analista de dados da FPF (entrevista, 2020). A Federação apresenta atualmente no seu universo um total de 196.237 praticantes de competição, não sendo considerados neste número os praticantes de recreação e de lazer. Destes, 184 913 são praticantes masculinos, 11 324 femininos. De forma mais concreta, no futebol registam-se 159 749 atletas (152 920 masculinos, 7 829 femininos) e no futsal 36 488 (entrevista, 2020). A FPF é ainda composta por 29 sócios: as 22 associações distritais e 7 associações de classe, sendo a Liga o maior sócio da FPF. A maior associação de classe são os clubes profissionais, representados, precisamente na Liga. Em 84 delegados à AG da FPF, a Liga tem direito a 21 (entrevista, 2020). No capítulo 4 teremos oportunidade de apresentar a FPF de forma mais detalhada.

A LPFP, entidade organizadora, gere o futebol profissional, levando a cabo a representação das Sociedades Desportivas, a organização e direitos audiovisuais e comerciais da Taça da Liga, a organização e exploração de propriedades das competições profissionais, a Liga NOS (1ª divisão do futebol profissional português, com 18 sociedades desportivas) e a LEDMAN LigaPro (2ª divisão do futebol profissional português, com 15 sociedades desportivas), bem como outras iniciativas como a formação dos agentes desportivos, controlo financeiro das sociedades desportivas e integração das equipas B.

Por inerência, o Presidente da Liga é o primeiro vice-presidente da FPF, embora sem funções executivas na estrutura da Federação. A FPF delega, anualmente, à LPFP os poderes de organização do futebol profissional, à luz de um protocolo “Contrato FPF e LPFP” (entrevista, 2020). A LPFP regista, então, 34 clubes profissionais, 18 deles na Liga NOS e 16 na LEDMAN Liga Pro (FC Porto B e Benfica B já estão incluídos na Liga NOS como clubes).

No caso de Portugal, o futebol encontra-se bastante enraizado na sociedade, com a Liga NOS apenas a registar um total de 3,6 milhões de espectadores nas bancadas na época 2018/2019 (Ernst & Young; LPFP, 2020).

3.3 A RSC no Futebol Português

Para além da área de RSC da FPF apresentada no capítulo seguinte, no que se refere à prática social por parte dos clubes de futebol portugueses, a informação atual aponta-nos ainda um longo caminho a percorrer. De facto, em Portugal, apenas Sporting CP, SL Benfica e Marítimo apresentam fundações estruturadas com o intuito de dar resposta a questões sociais. A grande maioria dos clubes não apresenta áreas de RSC, apenas iniciativas pontuais que estão muitas vezes ligadas aos departamentos de marketing e comunicação. Se se fizer uma análise aos sites oficiais dos 18 clubes que compõem a Liga NOS na época 2019/2020, para além dos já referidos casos de clubes com fundação, verifica-se que Vitória Sport Clube, Rio Ave FC, Famalicão CF, SC Braga, Vitória de Setúbal, CD Tondela e FC Paços de Ferreira apresentam iniciativas de RSC, mesmo que pontuais. Por outro lado, não há qualquer registo ou secção de RSC nos sites de FC Porto, Moreirense FC, Gil Vicente FC, Santa Clara, Boavista FC, Belenenses SAD, Portimonense SC e Desp. Aves. No seio do futebol português, apenas a LPFP parece ter vindo a desenvolver um trabalho bastante estruturado em torno da RSC, por intermédio da sua Fundação do Futebol, que tem como áreas de atuação a inclusão social, sustentabilidade ecológica, grandes causas humanitárias, proteção de valores, bem como a ciência e tecnologia ao serviço do futebol. Apresentando um plano de ação em consonância com os ODS, a Fundação do Futebol apresenta as atividades apoiadas, os seus parceiros, o momento em que tal se verificou e os ODS que se referem à causa trabalhada, divulgando

dados que marcam a diferença na prática da responsabilidade social no seio do futebol português (LPFP, 2019). Esta área apresenta ainda um modelo de gestão, uma metodologia de intervenção, os seus rendimentos (fundos do fundador, donativos de particulares, donativos de empresas e incentivos governamentais e internacionais), gastos por área de atuação e resultados, num escrupuloso e assertivo plano de ação.

CAPÍTULO 4: A RSC NA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL (FPF)

4.1 A FPF, os seus valores e a sua prática social

Fundada a 31 de março de 1914, a FPF juntou-se à FIFA (Fédération Internationale de Football Association) – mais alta entidade reguladora que gere o futebol, futsal e futebol de praia) em maio de 1923 e é membro fundador da UEFA – instituição administrativa na Europa para o futebol, futsal e futebol de praia, desde 1954. É uma organização desportiva/federação nacional, constituindo uma instituição privada dotada de utilidade pública desportiva. Desde a base até ao topo, a FPF é a organização que superintende o futebol português nas suas três variantes (Futebol, Futsal e Futebol de Praia), nos diferentes géneros e escalões das modalidades (masculino, feminino, seniores e equipas jovens). A FPF é a instituição máxima do futebol não profissional português, reunindo 29 associações (22 distritais – 18 continentais e 4 insulares – e 7 de classe – clubes, jogadores, árbitros, dirigentes, médicos, enfermeiros e massagistas). Num universo global de 1916 clubes, 9000 jogos anuais e mais de 210 mil praticantes federados, o seu intuito passa pela organização de competições (38 atualmente), pela promoção das Seleções Nacionais (agregando 27), e pelo desenvolvimento do futebol, atraindo cada vez mais rapazes e raparigas à prática de futebol entre as vertentes da competição, lazer e recreação. A FPF conta na sua estrutura com os seguintes órgãos: Assembleia Geral, Direção, Conselho de Justiça, Conselho de Disciplina, Conselho de Arbitragem e com um Conselho Fiscal, de acordo com dados transmitidos por Germano Almeida (entrevista, 2020).

No dia 31 de março de 2016, a FPF, no seu 102º aniversário, inaugurou a Cidade do Futebol, em Oeiras, que funciona como o centro de estágio das Seleções Nacionais. O centro multidesportivo conta com três campos e meio, dois ginásios e 11 balneários. A sua

construção envolveu um orçamento total de 15 milhões de euros. Embora a FPF não tenha tido apoio financeiro por parte do Estado para a construção da Cidade do Futebol, o Governo português contribuiu através da cedência do terreno em que o complexo viria a ser implantado (Diário da República Eletrónico, 2014). O ano de 2016 foi de enorme importância para a história da Federação e da indústria do futebol português, já que foi nesse ano que, entre várias conquistas desportivas celebradas, se destaca o título de campeão europeu pela seleção de futebol portuguesa. Para Fernando Gomes, presidente da FPF: *“a FPF é Portugal. A nossa principal missão é servir o País, na busca constante da promoção do Futebol e no aumento do número de praticantes federados, por forma a desenvolver cada vez mais a modalidade preferida dos portugueses. Mas o nosso trabalho não se esgota na esfera desportiva. Ele só se concretiza na exata medida em que a nossa ação tem reflexos positivos nos mais diversos aspetos da estrutura social em que estamos inseridos”* (FPF, 2018).

No site da FPF, pode-se encontrar a sua visão e missão. Em termos de visão, o site afirma que a FPF *“deve fortalecer cada vez mais o seu papel como referência central no desenvolvimento do Futebol em Portugal, de tal modo que esta atividade se destaque crescentemente como uma das mais relevantes no projeto de Portugal na Europa e no Mundo. A FPF assume-se como a entidade dinamizadora do Futebol enquanto atividade desportiva, económica, social, educativa e de lazer, tendo em conta a crescente relevância na formação da juventude, na economia e na imagem internacional do país”*. Em termos de missão, o site indica, por sua vez, que o papel da FPF passa por *“coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o Futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos*

os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional (FPF, 2018). A FPF afirma que ainda que a sua visão e missão “decorre das suas competências legais e regulamentares” (entrevista, 2020). Os valores que exprimem, segundo a FPF, a sua visão e missão e que criam as melhores condições para a realização dos seus objetivos, são os seguintes:

- (1) - *“A FPF acredita que só terá sucesso se todos os seus parceiros tiverem, igualmente, sucesso, pelo que será sempre solidária, transparente e leal com eles na prossecução dos seus objetivos”;*
- (2) *“A FPF rege-se por princípios que permitem o desenvolvimento sustentado e promove sempre a obediência aos mais elevados padrões éticos, sociais e de responsabilidade ambiental”;*
- (3) *“A FPF garante a verdade desportiva no cerne das suas decisões, através do funcionamento democrático da sua estrutura e do diálogo com os seus parceiros”;*
- (4) *“A FPF encoraja a inclusão, a aquisição de conhecimentos e um estilo de vida saudável, sem prejuízo da salvaguarda do entretenimento e da atividade económica do futebol”;*
- (5) *“A FPF defende a “TOLERÂNCIA ZERO” em relação ao racismo, à discriminação, à violência no futebol e à viciação de jogos ou resultados”;*
- (6) *“A FPF defende a racionalidade e o sucesso económico do Futebol, garantindo a transparência, a integridade, a lealdade e a honestidade, mesmo na ausência de obrigações legais”.*

Em termos de operacionalização do seu papel social, a FPF criou um departamento de RSC em 2015, canalizando e integrando as ações que se iam promovendo individualmente

pelos diferentes departamentos da organização. A estratégia delineada foi assente nas recomendações da UEFA e adequada à realidade e problemáticas essenciais de Portugal (entrevista, 2020). Os principais objetivos do departamento são transversais a cada uma das áreas da FPF: fazer com que toda a gente tenha a oportunidade de jogar futebol, bem como a possibilidade de assistir aos jogos no estádio; promover estilos de vida saudáveis associados à prática do futebol e diminuir o impacto da atividade do ser humano no ambiente. Desde a data da sua criação que o departamento é liderado por Francisca Araújo, coordenadora da área de responsabilidade social da FPF, e por Luís Sobral, diretor adjunto da FPF. Para Francisca Araújo, a responsabilidade social corporativa da FPF é encarada como *“a forma de desenvolver a sua atividade e não apenas como o fim de solidariedade, caridade ou oferta de donativos”* (entrevista, 2020). Francisca Araújo adianta ainda que *“a RSC, da forma que a entendemos, não pode ser exercida tendo em vista a autopromoção ou a criação de valores não tangíveis para a nossa própria organização. A RSC está presente em todas as nossas áreas de atuação: desde a inclusão e promoção de igualdade de género no recrutamento de quadros internos, até à sustentabilidade dos nossos eventos que é pensada desde o início. Temos igualmente o dever de procurar ajudar o país a atingir melhores índices de desenvolvimento. Consideramos que as nossas vitórias nesta área de intervenção, tais como as desportivas, são de todos os portugueses”* (entrevista, 2020). O orçamento do departamento não está clarificado nos relatórios da FPF e parece estar sujeito a decisões *ad-hoc*. Segundo Francisca Araújo, tem-se procurado cabimentar as atividades de RSC previstas para cada época desportiva, destacando o facto de *“nunca haver um déficit na vontade de ajudar o próximo”* e de que *“não há maior lucro do que poder contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e desenvolvida”* (entrevista, 2020). Germano Almeida afirma que *“a FPF é uma instituição de referência na sociedade portuguesa e isso decorre, essencialmente, do seu*

posicionamento socialmente responsável. Mais do que RSC entendemos esse posicionamento como de intervenção social. Foi assim depois dos incêndios de 2017 (junho e outubro), com a campanha “Jogos Solidários” e no apoio às consequências sociais da pandemia, nas campanhas em que interviemos #NuncaDesistir (com a TVI e a Missão Continente), Unidos por Portugal (com a SIC) e Emergência Alimentar (com o Banco Alimentar, em que também participou a RTP). Nos últimos oito anos, a estrutura de funcionários da FPF passou, ela própria, a refletir uma aposta na educação: em 2012 tínhamos 31% de licenciados, hoje temos 55%. Em 2012 tínhamos 0 mestres ou doutorados, hoje temos 21” (entrevista, 2020). As iniciativas de RSC da FPF estão concentradas em 4 pilares: Diversidade e Inclusão; Saúde; Ambiente; Projetos Especiais, procurando essencialmente desenvolver ações no terreno em conjunto com os mais variados recetores, entre os quais escolas, associações, fundações, municípios e outros.

4.2 OS 4 PILARES de RSC da FPF

Quadro 1: Atividades RSC da FPF (Anos)

Projetos RSC FPF por Pilares			
Diversidade e Inclusão	Saúde	Ambiente	Projetos Especiais
Donativos material desportivos a instituições e famílias carenciadas (2017, 2018)	Projeto Eurofit (DGS e Faculdade Motricidade Humana) (2017)	Cidade do Futebol sustentável (desde 2016)	Tudo Por Portugal e Jogos Solidários (2017)
Convites Cidade do Futebol e Jogos a instituições solidariedade social (2017, 2018)	Escola Missão Continente (2017)	Jogo Carbono Zero (2017)	Supertaça Solidária (2017)
Associação Conversa Amiga (Sem-Abrigo) (desde 2017)	Liga Portuguesa contra o Cancro (2017)	Refood Portugal (desde 2017)	Global Teacher Prize Portugal (2018)
Associação Cais – Projeto Futebol de Rua (2017)	Healthy Stadia (2017)	Sociedade Ponto Verde (2018)	#TodosMoçambique (2019)
Open Day a 130 crianças (2017)	Fundação Portuguesa de Cardiologia (2017)	Canil São Pedro Sintra (2018)	Programa 23 bolseiros (2019)
Projeto Seleção no Meu Bairro Futsal no Bairro Casal de Mira (2017)	Futebol é o Medicamento (2017, 2018)		Taça da Liga de Futsal Solidária (2020)
#FootballPeople (desde 2017)	Segue o Assobio (DGS) (2019)		Unidos por Portugal (2020)
Seleção Nacional de Síndrome de Down (ANDDI) (2017)	Sweet Football (2019)		#NuncaDesistir (2020)
Ser+ IPSS Cascais (2017)			Emergência Alimentar (2020)
Associação de Surdos do Porto (2017)			
Make a Wish (desde 2017)			
Liga Portuguesa Contra o Cancro – Projeto “Os Resistentes” (2018)			
#FutebolParaTodos - UEFA FSR – Hatrick Programme (2018)			
Comité Paraolímpico (2018)			
Federação Portuguesa de Pessoas com Deficiência - PCAND - Paralisia Cerebral - Associação Nacional de Desporto (2018)			
FPDD (Federação Portuguesa de Desporto para Pessoas com Deficiência) (2018)			
#EntraEmCampo (2018)			

Fonte: Autor do TFM

No que se refere ao pilar “Diversidade e Inclusão”, a FPF apoia instituições e ONGs que trabalhem os temas da integração e inclusão social. O combate a qualquer forma de discriminação é um fator importante numa sociedade heterogénea e multicultural, sendo que o futebol tem um papel fundamental no estabelecimento desta mesma coesão que se pretende ver garantida. Entre os projetos apoiados no âmbito deste pilar, estão o “Associação Cais – Projeto Futebol Rua” (cedência de materiais desportivos para a prática do jogo), o “Viver o Desporto – Abraçar o Futuro” (participação de crianças sírias na entrada das equipas no campo para fomentar a integração social de migrantes e refugiados). Na área da inclusão, a FPF apoia também projetos de entidades e de instituições ligadas ao apoio a cidadãos portadores de deficiência, como a Seleção Nacional de Síndrome de Down – ANDDI

(Associação Nacional de Desporto para a Deficiência Intelectual), a Federação Portuguesa de Pessoas com Deficiência – PCAND – Paralisia Cerebral – Associação Nacional de Desporto e a Associação de Surdos do Porto, tornando possível a sua participação em torneios e competições internacionais. O objetivo de proporcionar uma maior inclusão social dos jovens e a melhoria dos seus hábitos saudáveis a partir de uma prática desportiva regular, fez com que a FPF decidisse apoiar os projetos “Seleção no meu Bairro”; “Ser + IPSS Cascais” e projeto #footballpeople, promovendo a ideia de um futebol mais saudável, aberto e acessível a todos, independentemente da etnia, origem, género, idade, orientação sexual ou de diferenças sociais. A FPF criou ainda o Prémio “Futebol para Todos”, no âmbito do programa “UEFA HatTrick FSR”, tendo como objetivo o envolvimento da sociedade civil em temas que se relacionam com o combate à discriminação e à promoção da inclusão social. O prémio destina-se a instituições sem fins lucrativos que considerem a prática de futebol como veículo promotor de combate à discriminação e à promoção da integração social de crianças, jovens, adultos e pessoas portadoras de qualquer tipo de deficiência. Francisca Araújo realça que *“na área da inclusão o nosso projeto estrutural é o prémio “Futebol para Todos”, promovido para que as entidades desenvolvam projetos na área do futebol como veículo de inclusão”* (entrevista, 2019).

No pilar “Saúde”, a FPF tem vindo a usar a prática desportiva ao nível do futebol para desenvolver iniciativas que procuram promover hábitos de vida e de alimentação saudáveis, tendo vindo a firmar parcerias com diversos agentes e *stakeholders* que possam chegar ao maior número possível de meios e, com eles, a diferentes públicos, de norte a sul do país e passando pelas ilhas. O objetivo tem vindo a inserir-se numa enorme dinamização de ações

de *engagement* com a comunidade do território português. Entre os projetos estão, por exemplo, o “Eurofit”, “Futebol é Medicamento”, e “Escola Missão Continente”. A FPF associou-se ainda à Liga Portuguesa Contra o Cancro, assinalando (a 4 de fevereiro) o Dia Mundial Contra o Cancro. Através de atividades com base na realização de jogos de futebol, a FPF pretende potenciar a atenção social que tem, de forma a traduzir a deteção precoce deste tipo de doenças numa prioridade. Francisca Araújo dá relevância ao facto de que *“a FPF desenvolve vários projetos sobre o tema do futebol como promotor de saúde. O Eurofit, assim como a parceria que temos com a Direção-Geral da Saúde para a promoção do plano nacional da atividade física, são dois projetos em que temos trabalhado nesta área”*, acrescentando que têm também *“trabalhado em estreita colaboração com a Faculdade de Motricidade Humana no desenvolvimento de diversos projetos”* (entrevista, 2019).

No pilar “Ambiente”, a FPF procurou que o desenho e a construção da Cidade do Futebol respondessem às regras de maior sustentabilidade ambiental, desde a produção de águas quentes sanitárias através da utilização de painéis solares, à construção de um complexo sistema de equipamentos de purificação da água que ajuda a poupar no respetivo consumo. Por outro lado, foram também implementadas medidas ao nível da rentabilidade do papel no complexo da FPF, tendo como objetivo a diminuição das impressões nas máquinas multifunções instaladas. No que se refere às condutas que visam evitar o desperdício alimentar no seio da FPF, todos os excessos de alimentos em sobra nas refeições realizadas na Cidade do Futebol são recolhidos por voluntários da ONG “Refood”, entregando-os às famílias portuguesas mais carenciadas. Segundo dados recolhidos pela FPF, no ano de 2017 foram 8 385 as refeições doadas no decorrer desta iniciativa (FPF, 2018). Francisca Araújo refere que *“na área do Ambiente a FPF desenvolve um plano de sustentabilidade para a Cidade do Futebol, assim como para os nossos grandes eventos. O*

plano de sustentabilidade é assente nos 3 Rs: redução, reutilização e reciclagem”, realçando “a parceria com a Sociedade Ponto Verde, uma entidade com quem temos desenvolvido alguns projetos, como ações de educação ambiental dirigidas aos nossos colaboradores” (entrevista, 2018).

Finalmente, no pilar “Projetos Especiais” promovem-se iniciativas específicas tendo em vista a ajuda a acontecimentos que marcam a atualidade e a partir dos quais a FPF pode contribuir de alguma forma, como por exemplo a campanha “Tudo Por Portugal”, destinada à angariação de fundos para apoiar as populações devastadas pelos incêndios que atingiram Portugal em 2017. Para além destes projetos, a FPF lançou também a “Supertaça Solidária” (angariação de fundos para a Associação Humanitária de Bombeiros de Figueiró dos Vinhos), o “Global Teacher Prize Portugal”, atribuindo um prémio no valor de 30 000 euros ao professor com as ideias mais inovadoras; e “Todos por Moçambique”, uma operação de solidariedade para apoiar a reconstrução da cidade da Beira, em Moçambique, atingida pelo furacão *Idai*, em março de 2019. Mais recentemente, foram várias as iniciativas nas quais a FPF se associou, tendo em vista a ajuda à sociedade portuguesa perante a pandemia Covid-19, através dos projetos “Unidos por Portugal”, “#NuncaDesistir” e “Emergência Alimentar” (FPF, 2020). Se olharmos para os 17 ODS e fizermos uma ligação com a totalidade do trabalho produzido pela área de RSC da FPF ao nível de projetos, podemos concluir que esta tem incidido mais concretamente nos seguintes ODS: 2 – Erradicar a fome; 3 – Saúde de qualidade; 4 – Educação de qualidade; 5 – Igualdade de género; 6 – Água potável e saneamento; 7 – Energias renováveis e acessíveis; 10 – Reduzir as desigualdades; 11 – Cidades e comunidades sustentáveis; 12 – Produção e consumos sustentáveis; 17 – Parcerias para a implementação dos objetivos.

4. 3 Análise Crítica da RSC da FPF

A RSC da FPF regista uma evolução positiva em termos organizacionais (criação do departamento em 2015) e em termos de atividades crescentes. No entanto, as atividades de RSC da FPF continuam a apresentar algumas fragilidades que podem ser colmatadas por via de uma gestão mais estratégica. Primeiro, o departamento de RSC da FPF não apresenta métricas capazes de ler o retorno e visibilidade que as suas ações têm junto das instituições recetoras e da comunidade em geral, percebendo o impacto de cada uma. Segundo, no seu relatório trimestral de atividades produzidas nas mais diversas áreas de ação da RSC, continuam pouco explícitas as atividades de RSC que se inserem em cada um dos seus 4 pilares. A informação aparece de forma desagregada, sem se perceber de forma exata a relação pilar/iniciativa. Como tal, seria importante que a FPF, para além de apresentar iniciativa por pilar, as quantificasse a partir da leitura das métricas e dos dados recolhidos, o que permitiria perceber os resultados alcançados. Com isto, uma série de outros parâmetros poderão também ser analisados, como o reflexo da conduta de RSC na densidade populacional atingida, no espaço geográfico, na faixa etária, no género, entre outras vertentes que permitirão tomar decisões cada vez mais justas e eficazes. É muito importante recolher dados, já que são os mesmos que permitirão perceber porque optamos por apoiar uma iniciativa em detrimento de outra. Terceiro, seria importante que cada iniciativa apoiada apresentasse o(s) respetivo(s) ODS em execução. Quarto, a FPF continua sem incluir uma alínea no seu orçamento destinada exclusivamente às atividades de RSC. A transparência desta informação fortalece junto da sociedade o verdadeiro interesse da FPF em termos de RSC.

CONCLUSÃO

Voltamos à pergunta de partida: como é que a indústria do futebol em Portugal tem vindo a contribuir para os ODS? Embora as mentalidades estejam a mudar, muito por força das novas plataformas de comunicação, como as redes sociais – que vieram aumentar o poder de alerta para temas sociais –, a verdade é que a indústria do futebol em Portugal tem um longo caminho pela frente no que à prossecução dos ODS diz respeito.

Basta compararmos as atividades dos três principais atores do futebol português: LPFP, FPF e as sociedades desportivas. Se a LPFP tem um plano estratégico mais estruturado por via da sua “Fundação do Futebol”, apresentando linhas de ação, dados e reflexos da sua conduta bastante explícitos – o que contribui para o aumento da transparência e do próprio desenvolvimento em si –, a FPF, apesar de ter vindo a desenvolver um trabalho mais sólido na área, continua a fazê-lo sem um plano de ação estratégico, feito de iniciativas *ad-hoc*, sem métricas e dados para avaliação do seu impacto no desenvolvimento sustentável do país. Finalmente, a maioria das sociedades desportivas não tem ainda um programa estrutural para a RSC. A maior parte dos clubes de futebol profissionais portugueses não apresenta qualquer linhagem de RSC, aparte algumas iniciativas pontuais. Dado o seu impacto na sociedade portuguesa, muitos clubes de futebol não parecem querer assumir a sua responsabilidade enquanto agentes cívicos junto da sociedade onde se inserem e que contribuem para o seu florescimento. O desporto – e mais concretamente, o futebol – enfrenta ainda muitos desafios para o aproveitamento do seu verdadeiro potencial. Infelizmente, ainda é com frequência que nos deparamos com exemplos de intolerância, racismo, ódio e violência durante algumas partidas de futebol. As instituições desportivas, direções, jogadores e adeptos devem fazer todo o possível para combater estas condutas que em nada contribuem

para o bem da modalidade, aproveitando todo o seu alcance para produzir resultados positivos para o desenvolvimento das sociedades. Como em muitas outras indústrias, a corrupção afeta o futebol. O nosso papel, enquanto *stakeholders* e sociedade civil, é o de continuar a combater abusos e o de promover a adoção de boa governação, integridade e transparência. Devemos procurar, mais do que nunca, colocar os ODS no centro de todas as instituições do mundo do desporto e do futebol, fazendo-as guiarem-se pelos mesmos nas suas políticas internas. A implementação de uma área de RSC pode ser uma ação determinante para criar mentalidades e sensibilidades. O vasto poder positivo e a paixão pelo desporto continuarão a unir as pessoas, promovendo um mundo mais inclusivo e pacífico por meio dos seus valores e princípios universais, se bem aplicados. Historicamente, o desporto tem desempenhado um papel importante em todas as sociedades, atuando como uma forte plataforma de comunicação que pode ser usada para promover uma cultura de paz e de desenvolvimento. É e continuará a ser uma das ferramentas de maior poderio económico e de maior alcance para a promoção dos valores das Nações Unidas e para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

É neste sentido que a presente dissertação visa dar especial atenção ao poderio que a indústria do futebol pode ter em Portugal, sugerindo boas práticas de RSC com base na investigação realizada, apontando também o trabalho realizado pela FPF que será sempre um exemplo a seguir, dado o seu esforço em, dentro do possível, retribuir o apoio que a sociedade lhe dá. Bem sabemos que os modelos poderão ser sempre melhorados durante o processo, apesar de o fulcral passar pelas instituições desportivas darem o primeiro passo rumo à consonância entre as suas políticas de RSC e os ODS.

Será também a partir do presente TFM que poderão ser realizadas futuras análises e investigações tendo em vista o progresso das práticas de RSC para um mundo cada vez mais sustentável e desenvolvido. Para um mundo cada vez mais próspero.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andressen, C., 2019. *6 Steps for Implementing a Corporate Social Responsibility Effectively*. [Online]

Disponível em: <https://medium.com/@andressen.christian/6-steps-for-implementing-a-corporate-social-responsibility-effectively-a259e560c46c>

[Acedido em 17 março 2020].

Arriaga, J. L., s.d. *Football big business*. [Online]

Disponível em: <https://www.theeconomyjournal.eu/texto-diario/mostrar/1528730/football-big-business>

[Acedido em 15 janeiro 2020].

Brown, A., McGee, F., Brown, M. & Ashton, A., 2010. *The Social and Community Value of Football*, s.l.: s.n.

Brown, A., s.d. s.l.: s.n.

Chadwick, P., 2020. *Football MKT*. [Online]

Disponível em: <http://footballmkt.com/2020/06/12/top-10-football-clubs-with-most-paid-up-members-2020/>

[Acedido em 15 julho 2020].

Diário da República Eletrónico, 2014. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2014*.

[Online]

Disponível em: https://dre.pt/pesquisa/-/search/56819086/details/maximized?print_preview=print-preview

[Acedido em 3 fevereiro 2020].

Duran, P. et al., 2018. *The Contribution of Sports to the Achievement of the Sustainable Development Goals: A Toolkit for Action*, s.l.: s.n.

Ernst & Young; LPFP, 2020. *Anuário do Futebol Profissional Português*, s.l.: s.n.

FPF & LPFP, 2019. *Federação Portuguesa de Futebol*. [Online]

Disponível em:

<https://www.fpf.pt/Institucional/Disciplina/Regulamenta%C3%A7%C3%A3o/Contrato-FPF-e-LPFP>

[Acedido em 3 abril 2019].

FPF, 2017. *Boletim Estatístico - Abr-Jun 2017*, s.l.: s.n.

FPF, 2017. *Boletim Estatístico nº 3*, s.l.: s.n.

FPF, 2017. *Boletim Estatístico nº4*, s.l.: s.n.

FPF, 2017. *Relatório Responsabilidade Social - Boletim Temático Nº 1*, s.l.: s.n.

FPF, 2018. *Boletim Estatístico nº 5*, s.l.: s.n.

FPF, 2018. *Boletim Estatístico nº 6*, s.l.: s.n.

FPF, 2018. *Boletim Estatístico nº 7*, s.l.: s.n.

FPF, 2018. *Boletim Estatístico nº1*, s.l.: s.n.

FPF, 2018. *Responsabilidade Social*. [Online]

Disponível em: <https://www.fpf.pt/Institucional/Responsabilidade/Responsabilidade-Social>
[Acedido em 17 janeiro 2020].

FPF, 2018. *Responsabilidade Social - Ambiente*. [Online]

Disponível em: <https://www.fpf.pt/Institucional/Responsabilidade/Responsabilidade-Social/Ambiente>
[Acedido em 18 janeiro 2020].

FPF, 2018. *Responsabilidade Social - Diversidade e Inclusão*. [Online]

Disponível em: <https://www.fpf.pt/Institucional/Responsabilidade/Responsabilidade-Social/Diversidade-e-inclus%C3%A3o>
[Acedido em 8 fevereiro 2020].

FPF, 2018. *Responsabilidade Social - Saúde*. [Online]

Disponível em: <https://www.fpf.pt/Institucional/Responsabilidade/Responsabilidade-Social/Sa%C3%BAde>
[Acedido em 22 janeiro 2020].

FPF, 2018. *Visão, Missão e Valores*. [Online]

Disponível em: <https://www.fpf.pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Vis%C3%A3o-Miss%C3%A3o-e-Valores>
[Acedido em 15 fevereiro 2020].

FPF, 2019. *Boletim Estatístico FPF - 1º trimestre 2019*, s.l.: s.n.

FPF, 2019. *Boletim Estatístico nº 10 / 2º Trimestre 2019*, s.l.: s.n.

FPF, 2019. *Boletim Estatístico nº 12 / Out-Dez 2019*, s.l.: s.n.

FPF, 2019. *Boletim Estatístico nº 13 / 3º Trimestre 2019*, s.l.: s.n.

FPF, 2020. *Boletim Estatístico FPF*. [Online]

Disponível em: <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/27046>
[Acedido em 6 agosto 2020].

FPF, 2020. *Boletim Estatístico nº 13 / jan-mar 2020*, s.l.: s.n.

IISD, s.d. *Sustainable Development*. [Online]

Disponível em: <https://www.iisd.org/about-iisd/sustainable-development>
[Acedido em 24 março 2020].

Khosrowpour, S. & Ahmadian, A., 2017. Corporate Social Responsibility: Past, Present, And Success Strategy For The Future. *Corporate Social Responsibility: Past, Present, And Success Strategy For The Future*, novembro.

Krustrup, P., 2016. *Fifa Medical Network*. [Online]
Disponível em: <https://www.fifamedicalnetwork.com/courses/football-for-health/>
[Acedido em 1 março 2020].

Kunz, M., 2007. 265 million playing football. *Fifa Magazine*.

LPFP, 2019. *Plano de Atividades - Fundação do Futebol - Liga Portugal 2019/20*, s.l.: s.n.

Lusa, 2020. *Covid-19: Perdas “muito elevadas para indústria do futebol”*. [Online]
Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/desporto/2020-03-30-covid-19-perdas-muito-elevadas-para-industria-do-futebol-especialistas/>
[Acedido em 15 abril 2020].

Malik, K., 2018. Economics of Football. *Economics of Football*, 7 setembro.

Pereira, P., 2020. *Finance Football*. [Online]
Disponível em: <https://financefootball.com/2020/06/12/top-10-clubes-com-mais-socios-2020/>
[Acedido em 1 junho 2020].

Seitz, O., 2018. Johan Cruyff Institute. *The Four Dimensions of Football*, 11 abril.

The Guardian, 2010. *Barcelona agree €150m shirt sponsor deal with Qatar Foundation*. [Online]
Disponível em: <https://www.theguardian.com/football/2010/dec/10/barcelona-shirt-sponsor-qatar-foundation>
[Acedido em 14 maio 2020].

Thinking Heads, 2020. *The economics of football*. [Online]
Disponível em: <https://www.thinkingheads.com/en/global-trend/the-economics-of-football/>
[Acedido em 7 fevereiro 2020].

UEFA, 2010. *Fair Play and Social Responsibility Committee*. [Online]
Disponível em: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/01e1-0f85dce6161e-de890be3e73c-1000--fair-play-and-social-responsibility-committee/?redirectFromOrg=true&referrer=%2Finsideuefa%2Fabout-uefa%2Fcommittees-panels%2Fnews%2Fnewsid%3D946833>
[Acedido em 2 dezembro 2019].

UNDP, 2020. *Background on the goals*. [Online]
Disponível em: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals/background.html>
[Acedido em 2 abril 2020].

Unilever, 2017. *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. [Online] Disponível em: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html> [Acedido em 7 maio 2020].

United Nations' General Assembly, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, s.l.: s.n.

United Nations, 2010. *Corporate Social Responsibility*, s.l.: s.n.

UNOSDP, 2018. *Sport and the Sustainable Development*, s.l.: s.n.

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T. & Willem, A., 2019. Corporate social responsibility (CSR) in football - Exploring modes of CSR implementation. *Corporate social responsibility (CSR) in football - Exploring modes of CSR implementation*, janeiro.

Zhang, Y., 2019. *The Implementation of Corporate Social Responsibility*. [Online] Disponível em: <https://impakter.com/corporate-social-responsibility/> [Acedido em 19 abril 2020].

Žukauskas, P., Vveinhardt, J. & Andriukaitienė, R., 2017. Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders. *Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders*, 17 agosto.

Entrevistas

Babatomiwa Adesida, Engagement Consultant da UNDP (6 novembro 2019).

Francisca Araújo, Departamento de Responsabilidade Social da FPF (22 maio 2020).

Francisca Araújo, Departamento de Responsabilidade Social da FPF (27 abril 2019).

Francisca Araújo, Departamento de Responsabilidade Social da FPF (17 dezembro 2018).

Germano Almeida, Analista de Dados da FPF (9 abril 2020).