



Miguel Gomes Marques

Licenciado em Ciências de Engenharia do Ambiente

Avaliação de sustentabilidade de organizações do setor do desporto

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia do Ambiente, Perfil de Engenharia de Sistemas Ambientais

Orientador: Prof. Doutor Nuno Miguel Ribeiro Videira Costa,
Professor Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia,
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Francisco Manuel Freire Cardoso Ferreira

Arguente: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos

Vogal: Prof. Doutor Nuno Miguel Ribeiro Videira Costa



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro de 2016

Avaliação de sustentabilidade de organizações do setor do desporto

Copyright © Miguel Gomes Marques, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Imaginar é o princípio da criação.
Nós imaginamos o que desejamos,
Queremos o que imaginamos
E, finalmente, criamos aquilo que queremos.

George Bernard Shaw

Ao meu Tio. Ao meu Avô.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer ao Professor Nuno Videira, pela receptividade que demonstrou, pela disponibilidade e por todos os conhecimentos e opiniões transmitidos que muito enriqueceram este trabalho.

Agradeço ao Dr. Germano Almeida, à Engenheira Alexandra Frazão, à Engenheira Olga Calhas, à Arquitecta Lurdes Ribeiro e ao Dr. Fernando Tenreiro pela disponibilidade que tiveram para a realização das entrevistas exploratórias. Agradeço à Dra. Susana Lucas pela rápida disponibilidade e troca de impressões. Agradeço a todos os elementos das organizações desportivas que despenderam do seu tempo para o preenchimento do questionário, essencial para a realização deste estudo.

Um obrigado sincero à minha Família. De forma muito especial, agradeço aos meus Pais, por serem quem são e por todas as oportunidades que me concedem. Nem sempre as palavras mais bonitas são as melhores. Ao Filipe pelas chamadas de atenção. Aos meus Avós, pela permanente preocupação e cuidado que, com saudade, não esqueço.

À Cláudia pela dedicação, motivação constante e por mostrar sempre o lado positivo da vida.

Aos meus amigos pelos bons momentos que temos vivido. À Rita e à Marta por todo o caminho que fizemos juntos, incluindo as parvoíces e aventuras.

À João por ter mostrado como as âncoras podem fazer parte da solução.

Obrigado.

RESUMO

A integração dos princípios de sustentabilidade representa um dos maiores desafios da sociedade atual e, em particular, das organizações. Vários estudos têm mostrado as consequências provocadas pelas organizações desportivas (especialmente devido aos eventos desportivos), tanto a nível económico, como a nível ambiental e social. No entanto, são raras as publicações que estudam a sustentabilidade de forma integrada no âmbito das organizações desportivas.

O principal objetivo da dissertação foi realizar uma avaliação que permitisse traçar o perfil de sustentabilidade das organizações desportivas nacionais, adotando como caso de estudo o setor do futebol. A avaliação foi organizada segundo aspetos e medidas para cada uma das três dimensões da sustentabilidade (económica, ambiental e social). Adicionalmente pretendeu estudar-se a importância atribuída às partes interessadas e o estado de implementação atual de instrumentos de sustentabilidade nestas organizações.

Foram realizadas entrevistas exploratórias junto de atores-chave e elaborado um questionário baseado no modelo conceitual desenvolvido. Este foi construído a partir das orientações de documentos setoriais e instrumentos de sustentabilidade aplicáveis no setor e no contexto português. O questionário foi direcionado às dezoito organizações desportivas que participaram na Primeira Liga Portuguesa de Futebol na época 2015/2016.

Obteve-se uma taxa de resposta de cerca de 56%. A dimensão económica foi considerada a mais relevante, seguida da dimensão social e, por último, da dimensão ambiental. A nível económico verificou-se que as medidas consideradas mais importantes e com maior implementação atual são as que se relacionam com questões sociais. Quanto à dimensão ambiental, os aspetos considerados mais relevantes são os relacionados com possíveis ganhos económicos resultantes da redução dos consumos (água, energia e materiais). A dimensão social apresentou os melhores resultados globais para a relevância dos aspetos e a importância das medidas. As medidas do envolvimento e desenvolvimento das comunidades são as que carecem de mais implementação.

Os adeptos, os patrocinadores/parceiros comerciais, os jogadores da formação e famílias, os jogadores profissionais dos clubes e outros funcionários foram consideradas as partes interessadas mais importantes na promoção da sustentabilidade. Por oposição, a gestão de topo, a imprensa e *media*, as instituições governamentais, os concorrentes (outros clubes e adeptos) e as organizações não-governamentais foram tidas como as menos importantes. Em relação aos instrumentos de gestão apenas uma organização tem implementada a norma ISO 14001 e duas a ISO 9001.

Os resultados revelam que é a nível ambiental que existe maior margem de progressão para a implementação de medidas. Este trabalho poderá contribuir como base para o desenvolvimento futuro de estratégias de sustentabilidade nas organizações desportivas.

Palavras-chave: sustentabilidade organizacional, avaliação de sustentabilidade, partes interessadas, instrumentos, organizações desportivas, setor do futebol

ABSTRACT

The integration of sustainability principles constitutes one of the greatest challenges for today's society, and particularly its organizations. Several studies have shed light on the consequences brought about by sports organizations (especially due to sports events), not only at the economical level but also the environmental and social ones. However, very few of those studies actually consider sustainability in sports organizations.

The main purpose of this thesis is to make an assessment to allow the creation of a sustainability profile of the Portuguese sport organizations, adopting as case study the football sector. This assessment was planned according to aspects and measures for each of the three sustainability dimensions (economic, environmental and social). Moreover, this study also intended to examine the importance attached to the stakeholders and the current status of implementation of sustainability instruments in these organizations.

Exploratory interviews with key actors were conducted and a survey was produced based on the devised conceptual model. This model was made following instructions from sectoral reference documents and sustainability instruments applicable to the sector and in the Portuguese context. The survey was targeted towards the 18 sport organizations that entered the Primeira Liga Portuguesa de Futebol (Portuguese premier football league) in the 2015/2016 season.

There was a response rate of about 56%. The economic dimension was deemed the most important, followed by the social dimension, and last by the environmental dimension. At the economical level, we found that the measures perceived as the most important and with a bigger current implementation are the ones that are linked with social issues. With respect to the environmental dimension, the aspects taken into account are linked with possible economic gains from the reduction in resources consumption (water, energy and materials). The social dimension displayed the best overall results towards the relevance of the aspects and the importance of the measures. The measures of the community involvement and development are the ones that require more implementation.

The fans, the sponsors/business partners, the youth sector players and their families, the professional players from the football clubs and other employees were considered to be the most important stakeholders regarding the support of sustainability. Oppositely, the top management, the media, the governmental institutions, the competitors (other football clubs and fans), and the non-governmental organizations were regarded as the less important. With respect to the management instruments, only one organization has enforced ISO 14001 standard, and two organizations enforced ISO 9001.

The results have shown that there is a greater progression margin for the implementation of measures at the environmental level. This essay can contribute as a foundation for the future development of sustainability strategies in sports organizations.

Keywords: Corporate sustainability, sustainability assessment, stakeholders, instruments, sport organizations, football sector

ÍNDICE DE MATÉRIAS

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Enquadramento.....	1
1.2.	Fatores que justificam a escolha do tema.....	2
1.3.	Objetivos	3
1.4.	Estrutura e organização da dissertação	3
2.	REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1.	Responsabilidade social corporativa ou sustentabilidade organizacional?	5
2.2.	A sustentabilidade nas organizações do setor do desporto	8
2.2.1.	Atividades realizadas, pressões e impactes	10
2.2.2.	Motivações, vantagens e dificuldades na adoção de práticas sustentáveis	12
2.2.3.	Partes interessadas	15
2.3.	Gestão e avaliação da sustentabilidade nas organizações.....	16
2.3.1.	Enquadramento e historial.....	16
2.3.2.	A importância da avaliação da sustentabilidade.....	18
2.3.3.	Instrumentos de sustentabilidade aplicados no setor do desporto	19
2.3.4.	Modelos de avaliação de sustentabilidade	35
3.	METODOLOGIA.....	39
3.1.	Abordagem geral e principais fases do estudo	39
3.2.	Caracterização das organizações desportivas nacionais de futebol	39
3.3.	Modelo conceptual de análise	42
3.4.	Entrevistas exploratórias.....	49
3.5.	Inquérito por questionário	51
3.6.	Tratamento e análise dos dados dos questionários.....	53
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1.	Análise das entrevistas exploratórias.....	55
4.2.	Análise dos resultados dos questionários	57
4.2.1.	Sustentabilidade	58
4.2.2.	Dimensão económica	61
4.2.3.	Dimensão ambiental	69
4.2.4.	Dimensão social.....	93

4.2.5.	Análise das partes interessadas	105
4.2.6.	Instrumentos de sustentabilidade.....	113
4.3.	Lições aprendidas	115
5.	CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS.....	117
5.1.	Síntese conclusiva.....	117
5.2.	Limitações do estudo	118
5.3.	Desenvolvimentos futuros	119
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
	Anexo I - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.	133
	Anexo II - Levantamento de motivações externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.	139
	Anexo III - Levantamento de vantagens internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.	143
	Anexo IV - Levantamento de vantagens externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.	146
	Anexo V - Levantamento de dificuldades na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.	148
	Anexo VI – Guião utilizado nas entrevistas exploratórias.....	150
	Anexo VII – Inquérito por questionário dirigido às organizações desportivas.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Sustentabilidade no desporto (adaptado de Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.).....	9
Figura 2.2 – Atividades desenvolvidas pelas organizações desportivas e respetivas pressões e impactes (adaptado de: IOC, 1997).....	12
Figura 2.3 - Partes interessadas das organizações desportivas de futebol.....	16
Figura 3.1 - Principais etapas metodológicas da presente dissertação.	39
Figura 3.2 - Matriz adotada com cruzamento da importância média atribuída a cada medida vs implementação atual.	54
Figura 4.1 - Localização geográfica dos clubes respondentes (a verde) e não respondentes (a vermelho).	58
Figura 4.2 - Definição do conceito de sustentabilidade pelas organizações desportivas.	59
Figura 4.3 - Importância atribuída a cada pilar da sustentabilidade.....	60
Figura 4.4 - Valor médio da importância atribuída a cada pilar da sustentabilidade (o diâmetro de cada círculo corresponde ao valor médio de cada pilar, em centímetros).....	60
Figura 4.5 - Existência de departamento responsável pela questão de ambiente e sustentabilidade (à esquerda) e inclusão do ambiente e sustentabilidade noutra departamento das organizações desportivas (à direita).	61
Figura 4.6 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos económicos.....	62
Figura 4.7 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos económicos....	62
Figura 4.8 - Implementação atual das medidas relativas ao “Desempenho económico”.	63
Figura 4.9 - Importância atribuída às medidas de “Desempenho económico”.	64
Figura 4.10 - Implementação atual das medidas relativas ao “Impacte económico indireto”	65
Figura 4.11 - Importância atribuída às medidas de “Impacte económico indireto”.....	65
Figura 4.12 - Implementação atual da medida relativa às “Práticas relacionadas com os fornecedores”.....	66
Figura 4.13 - Importância atribuída à medida de “Práticas relacionadas com os fornecedores”.	66
Figura 4.14 - Importância média atribuída a cada medida económica.....	67
Figura 4.15 - Importância média atribuída a cada medida económica vs implementação atual.	68
Figura 4.16 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos ambientais.	70
Figura 4.17 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos ambientais. ...	71
Figura 4.18 - Implementação atual das medidas relativas ao “Consumo de água”.....	72
Figura 4.19 - Importância atribuída às medidas de “Consumo de água”.	72

Figura 4.20 - Implementação atual das medidas relativas ao “Consumo de energia”	74
Figura 4.21 - Importância atribuída às medidas de “Consumo de energia”	74
Figura 4.22 - Implementação atual das medidas relativas ao “Consumo de materiais e aquisições” ..	75
Figura 4.23 - Importância atribuída às medidas de “Consumo de materiais e aquisições”	76
Figura 4.24 - Implementação atual das medidas relativas à “Produção de resíduos e efluentes”	77
Figura 4.25 - Importância atribuída às medidas de “Produção de resíduos e efluentes”	78
Figura 4.26 - Implementação atual das medidas relativas às “Emissões atmosféricas”	79
Figura 4.27 - Importância atribuída às medidas de “Emissões atmosféricas”	79
Figura 4.28 - Implementação atual das medidas relativas ao “Ruído”	80
Figura 4.29 - Importância atribuída às medidas de “Ruído”	81
Figura 4.30 - Implementação atual das medidas relativas à “Poluição do solo”	81
Figura 4.31 - Importância atribuída às medidas de “Poluição do solo”	82
Figura 4.32 - Implementação atual das medidas relativas aos “Transportes e mobilidade”	83
Figura 4.33 - Importância atribuída às medidas de “Transportes e mobilidade”	83
Figura 4.34 - Implementação atual das medidas relativas à “Conservação da biodiversidade e habitats”	84
Figura 4.35 - Importância atribuída às medidas de “Conservação da biodiversidade e habitats”	84
Figura 4.36 - Implementação atual das medidas relativas à “Qualidade do ambiente interior”	85
Figura 4.37 - Importância atribuída às medidas de “Qualidade do ambiente interior”	86
Figura 4.38 - Implementação atual das medidas relativas à “Avaliação ambiental dos fornecedores”	87
Figura 4.39 - Importância atribuída às medidas de “Avaliação ambiental dos fornecedores”	87
Figura 4.40 - Implementação atual das medidas relativas à “Preparação e capacidade de resposta a emergências”	88
Figura 4.41 - Importância atribuída às medidas de “Preparação e capacidade de resposta a emergências”	88
Figura 4.42 - Importância média atribuída a cada medida ambiental	91
Figura 4.43 - Importância média atribuída a cada medida ambiental vs implementação atual	93
Figura 4.44 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos sociais	94
Figura 4.45 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos sociais	94
Figura 4.46 - Implementação atual das medidas relativas aos “Direitos humanos”	95
Figura 4.47 - Importância atribuída às medidas de “Direitos humanos”	95
Figura 4.48 - Implementação atual das medidas relativas às “Práticas de trabalho”	96
Figura 4.49 - Importância atribuída às medidas de “Práticas de trabalho”	96

Figura 4.50 - Implementação atual das medidas relativas às “Práticas leais de operação”	97
Figura 4.51 - Importância atribuída às medidas de “Práticas leais de operação”	97
Figura 4.52 - Implementação atual das medidas relativas às “Avaliação social de fornecedores”	98
Figura 4.53 - Importância atribuída às medidas de “Avaliação social de fornecedores”	98
Figura 4.54 - Implementação atual das medidas relativas às “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”	99
Figura 4.55 - Importância atribuída às medidas de “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”	100
Figura 4.56 - Implementação atual das medidas relativas ao “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”	101
Figura 4.57 - Importância atribuída às medidas de “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”	101
Figura 4.58 - Importância média atribuída a cada medida social	104
Figura 4.59 – Importância média atribuída a cada medida social vs implementação atual	105
Figura 4.60 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos relacionados com as partes interessadas	105
Figura 4.61 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos relacionados com as partes interessadas	106
Figura 4.62 - Implementação atual da medida relativa à “Identificação das partes interessadas”	106
Figura 4.63 - Importância atribuída à medida relativa à “Identificação das partes interessadas”	106
Figura 4.64 - Implementação atual da medida relativa ao “Envolvimento das partes interessadas” ..	107
Figura 4.65 - Importância atribuída à medida relativa ao “Envolvimento das partes interessadas” ..	107
Figura 4.66 - Implementação atual da medida relativa à “Comunicação com as partes interessadas” ..	108
Figura 4.67 - Importância atribuída à medida relativa à “Comunicação com as partes interessadas” ..	108
Figura 4.68 - Importância média atribuída a cada medida relacionada com as partes interessadas ..	108
Figura 4.69 - Importância média atribuída a cada medida relacionada com as partes interessadas vs implementação atual	109
Figura 4.70 - Importância atribuída várias partes interessadas das organizações desportivas na promoção da sustentabilidade.....	111
Figura 4.71 - Importância média atribuída pelas organizações desportivas às várias partes interessadas.....	112
Figura 4.72 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s) a nível ambiental	113
Figura 4.73 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) instrumento (s) de avaliação / certificação (ões) externa (s) a nível social.....	114

Figura 4.74 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s) a nível da comunicação da sustentabilidade..... 114

Figura 4.75 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) outros instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s). 115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Síntese do levantamento de motivações (internas e externas), vantagens (internas e externas) e dificuldades na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.	14
Tabela 3.1 - Nome das organizações desportivas, símbolo, ano da fundação, localidade, forma de sociedade comercial desportiva e tipo de gestão do estádio.	40
Tabela 3.2 - Modelo conceptual de análise – dimensão económica.	43
Tabela 3.3 - Modelo conceptual de análise – dimensão ambiental.	43
Tabela 3.4 - Modelo conceptual de análise – dimensão social.	48
Tabela 3.5 - Modelo conceptual de análise – partes interessadas.	49
Tabela 4.1 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Desempenho económico”.....	64
Tabela 4.2 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Impacte económico indirecto”.	65
Tabela 4.3 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Práticas relacionadas com os fornecedores”.	66
Tabela 4.4 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Consumo de água”.	73
Tabela 4.5 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Consumo de energia”.	75
Tabela 4.6 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Consumo de materiais e aquisições”.	76
Tabela 4.7- Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Produção de resíduos e efluentes”.	78
Tabela 4.8 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Emissões atmosféricas”.....	80
Tabela 4.9 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Ruído”.....	81
Tabela 4.10 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Poluição do solo”.....	82
Tabela 4.11 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Transportes e mobilidade”.....	83
Tabela 4.12 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Conservação da biodiversidade e habitats”.....	84
Tabela 4.13 -Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Qualidade do ambiente interior”.	86
Tabela 4.14 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Avaliação ambiental dos fornecedores”.	87

Tabela 4.15 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Preparação e capacidade de resposta a emergências”.....	88
Tabela 4.16 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Direitos humanos”	95
Tabela 4.17 -Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Práticas de trabalho”.....	97
Tabela 4.18 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Práticas legais de operação”.....	98
Tabela 4.19 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Avaliação social de fornecedores”.....	98
Tabela 4.20 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”.....	100
Tabela 4.21 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”.....	102
Tabela 4.22 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída à medida de “Identificação das partes interessadas”.....	107
Tabela 4.23 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída à medida de “Envolvimento das partes interessadas”.....	107
Tabela 4.24 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída à medida de “Comunicação com as partes interessadas”.....	108

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AA1000 SES – *AccountAbility1000 Stakeholder Engagement Standard*

ACV – Análise Ciclo de Vida

ADA - Avaliação de Desempenho Ambiental

BREEAM - *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*

BSI - *British Standards Institution*

BSC - *Balanced Scorecard*

CE – Comissão Europeia

CERES - *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

DGNB - *Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V.*

EMAS - *Eco-Management and Audit Scheme*

EOSD - *Event Organizers Sector Disclosures*

EOSS - *Event Organizers Sector Supplement*

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

GEE - Gases com Efeito de Estufa

GRI - *Global Reporting Initiative*

IOC - *International Olympic Committee*

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

ISO - *International Organization for Standardization*

LEED - *Leadership in Energy and Environmental Design*

LPFP - Liga Portuguesa de Futebol Profissional

NFL - *National Football League* (Liga Americana de Futebol Americano)

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAS 2050 - *Publicly Available Specification 2050*

PDCA – *Plan Do Check Act*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SA 8000 - *Social Accountability 8000*

SAD - Sociedade Anónima Desportiva

SBSC - *Sustainability Balanced Scorecard*

SDUQ, Lda. - Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SO – Sustentabilidade Organizacional

SSET - *Sustainable Sport and Event Toolkit*

TBL – *Triple Bottom Line*

UEFA - *Union of European Football Associations*

UNGC – *United Nations Global Compact*

WCED - *World Commission on Environment and Development*

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O despertar da consciência humana para a necessidade de alterar o modelo de desenvolvimento baseado unicamente na vertente económica surgiu com a publicação do Relatório Brundtland - *Our common future*. Neste documento foi definido pela primeira vez o conceito de *desenvolvimento sustentável* como sendo o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidades das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987). A proteção ambiental, a equidade social e a prosperidade económica são os três princípios incluídos no desenvolvimento sustentável, apresentando-se intimamente ligados, sendo que o desempenho numa das áreas terá efeitos sobre as outras duas (Hubbard, 2009). O *desenvolvimento sustentável* tornou-se assim o novo paradigma a seguir, que pretende garantir a viabilidade do progresso das gerações presentes e vindouras (Tomšič *et al.*, 2015).

Ferreira (2015) considera que o *desenvolvimento sustentável* é também um método de resolução dos problemas globais de forma holística e abrangente, indicando a boa governança como uma quarta dimensão a integrar (além da económica, social e ambiental). Realça também que no contexto atual de “excesso de população, com inúmeras desigualdades sociais e problemas significativos de poluição”, assegurar o desenvolvimento sustentável é um dos maiores desafios da humanidade.

A nível empresarial, a sustentabilidade tornou-se uma consideração estratégica cada vez mais importante, onde a liderança adquire um efeito positivo e significativo (Tomšič *et al.*, 2015) e cuja integração de práticas sustentáveis permite obter vários benefícios para as organizações (Goyal *et al.*, 2013).

No que concerne às organizações desportivas, estas estão perante um público cada vez mais consciente e atento, que exerce pressão para que sejam adotados comportamentos responsáveis (Lau, *et al.* 2004 *fide* Walker e Kent, 2009) e para que, paralelamente, as organizações se mantenham rentáveis economicamente (Walker e Kent, 2009). No entanto, a aplicação dos princípios da sustentabilidade no setor é relativamente recente (Lucas, 2013). O foco tem sido, principalmente direcionado para os impactes sociais e ambientais provocados por mega eventos, como os Jogos Olímpicos, e pouca atenção tem sido dedicada a outros eventos que ocorrem com maior regularidade e que englobam um grande número de pessoas (IOC, 1997; Dolles e Söderman, 2010), como são os campeonatos de futebol e as respetivas organizações.

É, por isso, fundamental ter noção do estado e da inclusão da sustentabilidade (numa abordagem integrada de economia, ambiente e sociedade) neste contexto organizacional. Porém, medir o grau com que uma organização está a ser sustentável ou caminha no sentido do desenvolvimento sustentável pode ser difícil (Garcia *et al.*, 2016).

1.2. Fatores que justificam a escolha do tema

As organizações desportivas, e em particular os clubes de futebol, são privilegiadas pelas características e recursos que mais nenhuma indústria possui, tais como (Smith e Westerbeek, 2007; Walker e Kent, 2009; Babiak e Wolfe, 2009): (i) a paixão, o interesse, a popularidade e a universalidade demonstrada pelo público ao longo dos anos; (ii) os atletas, que detentores da reconhecida “star power” têm a possibilidade de influenciar alterações positivas no comportamento das pessoas e outras organizações, em virtude da identidade e admiração que estas lhes nutrem; (iii) as infraestruturas (estádios), eventos, acesso aos *media* e patrocinadores que fazem com que as mensagens, ações e atitudes tomadas cheguem direta ou indiretamente a um número elevado de pessoas.

Estas características e recursos possibilitam que as organizações desportivas sirvam de veículo e de exemplo na transmissão de mensagens e de valores relacionados com o desenvolvimento sustentável (IOC, 2006). Porém, não se pode ignorar os impactos (positivos e negativos) inerentes à sua atividade, que têm levado ao recente foco das organizações desportivas nas questões ambientais e sociais (Trendafilova e Babiak, 2013). Especialmente, a nível ambiental, este foco deve-se ao aumento da preocupação a nível global para com a necessidade de proteger o ambiente, onde também as organizações desportivas estão a ser alvo de um número crescente de pressões para que reduzam os impactos ambientais negativos provocados, principalmente, pelas suas instalações e pelos eventos desportivos (Kellison *et al.*, 2015).

A nível internacional começam a surgir casos de sucesso com a integração da sustentabilidade na cultura organizacional. No entanto, a ligação das organizações desportivas com a sustentabilidade é relativamente desconhecida (Casper *et al.*, 2012) e o estado da arte apresenta carência de estudos dedicados a esta relação.

Além disso, a realização de um levantamento exploratório pelas páginas de internet das várias organizações desportivas nacionais (leia-se, equipas de futebol presentes na Primeira Liga Portuguesa 2015/2016), mostrou que a informação disponibilizada relativa a esta temática é muito escassa. Centra-se fundamentalmente na componente económica (através, por exemplo, dos “Relatórios e Contas”), surgindo algumas notícias de ações pontuais, realizadas pelos clubes, a nível social e ambiental.

Assim, todos estes fatores permitem depreender que o tema desta dissertação é atual e essencial. No final pretende traçar-se o perfil de sustentabilidade das organizações desportivas nacionais estudadas e indicar linhas de ação futuras, rentabilizando assim as características e recursos únicos destas organizações.

1.3. Objetivos

Os principais objetivos da presente dissertação são:

- desenvolver e aplicar uma abordagem de avaliação integrada de sustentabilidade das organizações desportivas, considerando em particular o caso de estudo dos clubes de futebol, determinando os aspetos mais relevantes para cada dimensão da sustentabilidade, o grau de implementação das respetivas medidas e quais as mais importantes;
- determinar as partes interessadas mais valorizadas pelas organizações desportivas nacionais de futebol na promoção da sustentabilidade;
- verificar o estado de implementação atual e futuro de instrumentos de sustentabilidade nas organizações desportivas nacionais de futebol.

1.4. Estrutura e organização da dissertação

A divisão da dissertação é estruturada nos seguintes capítulos:

- **Introdução** – neste capítulo é realizado o enquadramento da problemática em estudo e são apresentados os fatores que justificam a escolha do tema, os objetivos e a estrutura e organização da dissertação.
- **Revisão da literatura** – inicia-se a discussão entre Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Organizacional. De seguida é estudada a relação da sustentabilidade com as organizações desportivas, identificando: as atividades realizadas por estas que levam a pressões e impactes; as motivações, as vantagens e as desvantagens na adoção de práticas sustentáveis; e as partes interessadas das organizações desportivas. Por fim, a pesquisa bibliográfica foi direcionada para a necessidade da gestão e avaliação da sustentabilidade e respetiva importância, detalhando os instrumentos de sustentabilidade já utilizados no setor do desporto e os modelos de avaliação do desempenho de sustentabilidade ao nível organizacional.
- **Metodologia** - são descritos os métodos utilizados para atingir os objetivos propostos. Inicialmente é efetuada a caracterização das organizações desportivas de futebol que foram incluídas no estudo e de seguida é referida a metodologia para criação do modelo conceptual de análise. Seguidamente indica-se a estratégia para as entrevistas exploratórias realizadas e subsequente elaboração da versão final do questionário de avaliação da sustentabilidade. O capítulo termina com a descrição do tratamento e análise realizada aos dados obtidos através do questionário.
- **Resultados e discussão** – no quarto capítulo é realizada a apresentação e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas exploratórias e nos questionários. São igualmente apresentadas as lições aprendidas.

- **Conclusões e desenvolvimentos futuros** – no último capítulo são apresentadas as conclusões finais deste estudo, assim como as limitações encontradas e os possíveis desenvolvimentos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Responsabilidade social corporativa ou sustentabilidade organizacional?

Atualmente praticamente todas as decisões empresariais envolvem questões ambientais e sociais (Montiel, 2008). De forma a lidar com esta situação surgiram dois conceitos complexos e interdisciplinares que nas últimas décadas têm recebido várias definições: Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Sustentabilidade Organizacional (SO) (Rahdari e Rostamy, 2015).

Neste capítulo pretende fazer-se uma apresentação não exaustiva dos dois conceitos e da discussão que existe à sua volta. No final será apresentado o conceito que será utilizado ao longo do presente trabalho.

A RSC foi apresentada por Carroll (1979), referindo que esta abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) que a sociedade tem das organizações, em determinado momento. Desde então e dado o carácter difuso da RSC, tem sido cultivada uma lista interminável de diferentes definições (Maas e Reniers, 2014; Kolk, 2016).

Em 2001 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) considerou a RSC como a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável, sublinhando que estas não devem apenas garantir retorno para os acionistas, salários para os funcionários e produtos e serviços para os consumidores, mas também responder às preocupações e valores sociais e ambientais. Desta forma, está implícita uma mudança da perspetiva dos acionistas de maximizar os lucros e o valor corporativo para um conceito mais amplo, que abrange as preocupações e os valores das partes interessadas, resultando assim em vários objetivos contraditórios (Hediger, 2010).

Por sua vez a Comissão Europeia (CE), em 2001, definiu inicialmente a RSC como um “conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária (...), para além das suas obrigações legais perante a sociedade e o ambiente”. Em 2011, a CE apresentou uma nova definição como sendo “a responsabilidade das empresas pelo impacte que têm na sociedade” e que para cumprirem a responsabilidade social que lhes compete, as organizações “devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de: (1) maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral; (2) identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactes negativos”.

Em 2010, a *International Organization for Standardization* (ISO) lançou a norma ISO 26000 (Diretrizes sobre Responsabilidade Social) em que a definição adotada para a RSC é “a responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de um comportamento transparente e ético que: (1) contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; (2) tenha em atenção os interesses das partes interessadas; (3)

esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; (4) esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações”.

Apesar da falta de uma definição aceite globalmente para a RSC, Hediger (2010) aponta para a existência de pontos comuns nas diferentes interpretações. Estes pontos comuns, segundo o autor, possibilitam que a RSC seja entendida como um programa onde as empresas atuam com vista a maximizar os lucros e, simultaneamente, a melhorar o bem-estar das outras partes interessadas, podendo também incluir objetivos ambientais.

Lozano (2012) afirma que embora a RSC tenha o potencial de contribuir em larga escala para a sustentabilidade, é limitada por três razões principais: (i) ter sido definida e interpretada muitas vezes, por vezes com definições confusas e contraditórias; (ii) em muitos casos ser equiparada à filantropia; (iii) e ser compreendida como referente apenas à dimensão social.

Tal como a RSC, também as questões relativas ao conceito de SO são complexas, de longo alcance e a sua referência não é unânime (Amini e Bienstock, 2014; Montiel e Delgado-Ceballos, 2014), não existindo uma definição utilizada universalmente (Roca e Searcy, 2012). Montiel e Delgado-Ceballos (2014) sugerem que existe ambiguidade na literatura sobre se a SO tem uma base tridimensional (economia, ambiente e sociedade), bidimensional (ambiente e sociedade) ou se deverá ser usado como sinónimo de gestão ambiental.

Bansal (2002) alerta que o conceito de *sustentabilidade* pode ter significados diferentes para as organizações, visto que algumas não diferenciam *ambiente* de *sustentabilidade*, enquanto outras a equiparam a *sustentabilidade económica*, ou seja, com níveis consistentes de crescimento económico. Montiel (2008) apresenta duas vertentes: uma em que a *sustentabilidade* é identificada como a dimensão da responsabilidade ambiental das empresas (muitas vezes usando o termo *sustentabilidade ecológica*); e outra em que a *sustentabilidade* é considerada segundo a perspetiva do *Triple Bottom Line* (TBL).

O conceito de TBL foi criado por John Elkington, em 1998, em que ao desempenho económico foram adicionados os desempenhos ambiental e social. De forma sucinta, o desempenho ambiental refere-se à quantidade de recursos usados (como a energia e a água) e os subprodutos das atividades desenvolvidas (como os resíduos e as emissões atmosféricas). Já o desempenho social refere-se aos impactes que as empresas (e os seus fornecedores) têm nas comunidades nas quais estão inseridas (Hubbard, 2009). Esta ferramenta permitiu começar a avaliar o desempenho organizacional em relação a um grupo de partes interessadas mais alargado, onde estão incluídas as comunidades locais e as autoridades governamentais, para além daqueles com quem as empresas estabelecem relações diretas (como empregados, fornecedores e clientes) (Hubbard, 2009). O TBL é talvez a *framework* mais conhecida e mais usada para lidar com a SO (Garcia *et al.*, 2016), apesar de continuar a ser um conceito abstrato, difícil de entender e de colocar em prática (Lozano, 2012).

Outro elemento importante da SO é o conjunto de relações estabelecidas entre as organizações e as suas partes interessadas (Garcia *et al.*, 2016). Assim, o conceito de SO foi definido como aquele que

satisfaz as necessidades das partes interessadas de uma organização (tais como os acionistas, os funcionários, os clientes e as comunidades), sem comprometer a capacidade das mesmas satisfazerem as suas necessidades no futuro (Hockerts, 1999; Dyllick e Hockerts, 2002). Lozano (2012) interpretou a SO como as atividades desenvolvidas pelas empresas que, de forma proativa, procuram contribuir para o equilíbrio sustentável (nas dimensões económica, ambiental e social), assim como as suas inter-relações dentro e ao longo da dimensão temporal, abordando simultaneamente o sistema da empresa e as suas partes interessadas. De notar, que ambas as definições referem que as empresas têm de lidar com as suas partes interessadas e que estas devem ser abordadas através de uma perspetiva holística e sistémica (Lozano *et al.*, 2015).

Não obstante da discussão que existe em torno dos conceitos apresentados, também a relação entre eles recebe grande atenção na literatura. Montiel (2008) afirma que embora a RSC e a SO tenham origens distintas, ambas partilham a visão da necessidade de equilibrar as responsabilidades económicas com as sociais e ambientais. A literatura atual indicia que os dois conceitos estão a convergir, visto que alguns autores identificam a SO para conceptualizar a RSC ou vice-versa (Montiel, 2008). Huang e Watson (2015) referem que a RSC está intimamente relacionada com a SO. Por seu turno, Hediger (2010) considera que a atenção que os dois conceitos têm recebido no debate público, nas redes empresariais, na comunicação corporativa e em termos de trabalhos académicos, permite classificá-los como distintos mas interrelacionados, onde ambos podem contribuir para o desenvolvimento sustentável. Porém, este autor assume que é necessária mais investigação para clarificar e distinguir a RSC da SO, visto que estes dois conceitos são frequentemente confundidos e usados como sinónimos.

Lo (2010) defende que tanto a RSC como a SO são atividades voluntárias das organizações e que a RSC está englobada dentro da SO, sendo considerada como uma fase de transição pela qual as organizações passam no seu caminho para a SO.

Posto isto e dada a falta de uma definição unificadora (Hediger, 2010), Montiel (2008) sugere que a combinação de alguns elementos da RSC com alguns da SO pode criar uma melhor definição para as empresas que estão a trabalhar para se tornarem sustentáveis e socialmente responsáveis. Porém, no fim do seu trabalho, Montiel (2008) deixa duas questões que adensam a discussão. Primeiro questiona se as empresas sustentáveis ao terem em conta os interesses das partes interessadas e ao se envolverem com as comunidades locais, não estarão a adotar fatores críticos da responsabilidade social. De seguida interroga se as empresas socialmente responsáveis ao implementarem técnicas de prevenção da poluição e programas de reciclagem, não estarão a promover fatores críticos para a sustentabilidade.

A nível empresarial o termo mais difundido é o de SO, tal como é apresentado no relatório anual de responsabilidade corporativa da KPMG (2013), no qual foi analisada a terminologia utilizada nos relatórios das 100 maiores empresas mundiais. Do total de empresas, 14% usou o termo “responsabilidade corporativa”, 25% utilizou “responsabilidade social corporativa” e 43% o termo “sustentabilidade”.

Apesar da literatura que relaciona a RSC e as organizações desportivas estar a dar os primeiros passos (Babiak e Wolfe, 2009), encontram-se disponíveis um número bastante superior de publicações sobre esta relação do que sobre a SO e as organizações desportivas. Ainda assim, visto que o conceito de SO engloba o princípio de que uma organização a fim de permanecer sustentável a longo prazo deve considerar todos os contextos em que está inserida (sejam eles económicos, ambientais ou sociais) (Amini e Bienstock, 2014), este será o termo usado durante a dissertação.

2.2. A sustentabilidade nas organizações do setor do desporto

A associação entre o conceito de sustentabilidade e o desporto foi realizada por Chernushenko *et al.* (2001 *vide* Lucas, 2013), quando foi considerado que o desporto é sustentável quando satisfaz as necessidades da comunidade desportiva de hoje, contribuindo para a melhoria das oportunidades no futuro para todos os desportos e a melhoria da integridade do ambiente natural e social, do qual ele depende.

Lucas (2013) refere o mesmo autor quando apresenta vários princípios que devem ser considerados na definição de uma estratégia de sustentabilidade no desporto:

- Gestão das instalações - todos os utilizadores têm de efetuar uma gestão responsável dos recursos que são disponibilizados;
- Prevenção da poluição - tanto no projeto como na fase de utilização das infraestruturas desportivas;
- Ecoeficiência – deve ser adotada a versão mais económica e ambientalmente eficiente, tanto ao nível dos processos como dos produtos, o que leva ao desenvolvimento de um sistema que minimiza as quantidades de entradas de materiais;
- Parcerias – entre todos os interessados e intervenientes;
- Liderança – das entidades gestoras, para promoção da sustentabilidade tanto nos utilizadores como nas próprias comunidades onde estão inseridos;
- Qualidade – de forma a garantir uma sustentabilidade contínua e com sucesso;
- Diversidade – tanto em termos de culturas como da relação com os ecossistemas.

Ferreira (2015) afirma que o desporto possui um vasto conjunto de oportunidades para promover a sensibilização ambiental e de capacitação da sociedade também a nível social e económico. Do mesmo modo, é realçado o facto de o desporto motivar princípios de responsabilidade, entendimento e partilha. Ao envolver um amplo grupo de interlocutores (como os organizadores, os participantes, os patrocinadores, as organizações não-governamentais, a comunicação social e o próprio público), o desporto apresenta-se como uma “estrutura perfeita para ações relacionadas com um futuro mais sustentável”.

Assim, o desporto é considerado uma ferramenta poderosa que pode contribuir de forma eficaz para se alcançarem os diferentes valores da sustentabilidade (Fundación Biodiversidad e Green Cross

España, s.d.). Na Figura 2.1 apresentam-se os vários níveis nos quais existem vantagens da relação da sustentabilidade com o desporto.



Figura 2.1 - Sustentabilidade no desporto (adaptado de Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.).

Ao nível do desenvolvimento humano, o desporto apresenta a vantagem de melhorar a saúde pública e o bem-estar, fazendo também parte dos esforços de educação e das atividades de lazer. Por outro lado, ao nível da equidade social, o desporto promove a estabilidade, a tolerância, a integração e fomenta a igualdade de género e a coesão social. Relativamente ao desenvolvimento económico, o desporto é responsável por incentivar o investimento e o emprego. Já na coesão político-institucional, dado que o desporto não defende ideologias políticas ou discriminatórias, torna-se um meio de promoção da paz e do respeito pelas regras democráticas. Por fim, visto que qualquer atividade tem influência sobre o ambiente, este pode beneficiar, em maior ou menor grau, dependendo da sua qualidade, do desenvolvimento das atividades humanas (Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.).

Em 1999, o *International Olympic Committee* (IOC) lançou a Agenda 21 do Movimento Olímpico para a comunidade desportiva, de forma a incentivar todos os seus membros a desempenharem um papel ativo no caminho para o desenvolvimento sustentável. Esse papel ficou mais operacional com o lançamento, em 2006, de um manual que transformou as recomendações da Agenda 21 em ações e programas concretos. O guia tem em conta os diferentes níveis de envolvimento das várias partes (como os atletas, clubes e federações), os vários desportos e respetivas características (desporto de verão ou de inverno, individual ou em equipa, praticado em espaços fechados ou abertos) (IOC, 2006).

Em 2006, a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) deu início a uma iniciativa denominada *Green Goal*, com o intuito de abordar a sustentabilidade ambiental na organização dos campeonatos do mundo de futebol. Os principais objetivos do programa são a redução no consumo de água, a prevenção e/ou redução da quantidade de resíduos produzida, a criação de um sistema de eficiência energética e o aumento do uso do transporte público durante os eventos desportivos (FIFA,

2011). A iniciativa foi usada pela primeira vez no Campeonato do Mundo de 2006, na Alemanha, seguindo-se a África do Sul em 2010 e o Brasil em 2014.

Quanto ao organismo que gere o futebol europeu, a *Union of European Football Associations* (UEFA), em 2011 lançou um guia para a qualidade dos estádios, onde relaciona o conceito de sustentabilidade com estas infraestruturas. Ao nível do *design* os objetivos são os de reduzir o consumo de energia, reduzir a quantidade de resíduos produzida e as emissões de carbono, introduzir formas de gerar energia no próprio local e promover o uso racional dos recursos naturais e a sua reciclagem (principalmente da água) (UEFA, 2011). No guia são também dadas orientações sobre arquitetura sustentável, que tem como objetivos: promover o bem-estar, a saúde e o conforto dos utilizadores através de um projeto centrado no homem; projetar numa escala humana, por exemplo através da criação de ambientes agradáveis; incorporar acessos adequados para o estádio e zonas envolventes; defender uma abordagem flexível através da criação de espaços diversos e multifuncionais; e incentivar o uso e fruição de espaços comuns para melhorar a interação social (UEFA, 2011).

Uma das iniciativas de sustentabilidade no desporto com maior reconhecimento internacional é a *Green Sports Alliance*. Fundada em 2010, esta iniciativa foi concebida pelas equipas Seattle Seahawks, Portland Trail Blazers, Seattle Sounders FC, Seattle Mariners, Seattle Storm e Vancouver Canucks e pela *Natural Resources Defense Council*, com o apoio da *Bonneville Environmental Foundation*, da *Green Building Services* e da *Milepost Consulting*. O objetivo primordial foi o de criar uma base em que gestores de infraestruturas e a gestão de topo de organizações desportivas a par de investigadores, pudessem partilhar informação sobre melhores práticas ambientais e desenvolver soluções economicamente competitivas e inovadoras para os desafios ambientais encontrados. A informação recolhida pela colaboração estabelecida está disponível para os membros da iniciativa, a fim de estes compreenderem como os eventos desportivos podem ser realizados de uma forma ambientalmente correta (Green Sports Alliance, 2016).

Qualquer organização desportiva, infraestrutura ou liga pode ser membro da *Green Sports Alliance*, sendo apenas necessário assumir o compromisso de querer melhorar o desempenho ambiental. A partir daí, com o apoio dos parceiros da aliança, os membros podem começar a atuar ao nível da redução dos resíduos produzidos, da conservação de água e energia, na eliminação de produtos tóxicos, entre outros. A integração da sustentabilidade deve ser concretizada ao nível das operações centrais, com o envolvimento dos fãs e adeptos, possibilitando a poupança de quantias substanciais de dinheiro. Atualmente, 178 equipas, 184 infraestruturas e 15 ligas de diferentes desportos de 14 países fazem parte da *Green Sports Alliance* (Green Sports Alliance, 2016).

2.2.1. Atividades realizadas, pressões e impactes

As atividades desenvolvidas pelas organizações desportivas, tal como qualquer outra atividade, são realizadas num ambiente físico e têm efeitos sobre ele (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*). O desporto pode gerar vários efeitos nos ecossistemas, desde repercussões insignificantes até

grandes danos. A escala e a gravidade dos impactes depende do tipo de desporto praticado e da dimensão dos eventos (IOC, 1997).

Para que qualquer evento ocorra ou para que uma instalação desportiva funcione são necessários recursos e serviços. Os recursos abrangem os elementos e bens que são usados para construir e manter as infraestruturas e para atender às necessidades das pessoas, como são a água, a energia e os materiais (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*). São os recursos, considerados como fluxo de entrada, que possibilitam a existência de um produto, que no caso das organizações em estudo é o próprio evento desportivo. Porém, existem impactes associados, tanto positivos (que devem ser potenciados) como negativos (que devem ser prevenidos ou mitigados). O fluxo de saída é então composto pelo produto e pelos impactes (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*).

Embora um evento desportivo possa ter uma duração muito curta, os impactes ambientais provocados durante a sua preparação podem ter um efeito muito mais prolongado (Comissão Europeia, 2006). Trendafilova e Babiak (2013) elencam algumas atividades que podem provocar impactes ambientais, como são a construção e as ações de manutenção das infraestruturas desportivas, as viagens realizadas pelas equipas e pelos espetadores para os estádios e o consumo de produtos alimentares e bebidas durante os jogos.

Relativamente às infraestruturas, o seu ciclo de vida é composto pelas fases: (i) planeamento e projeto; (ii) construção; (iii) exploração e manutenção; (iv) e desativação e desmantelamento (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*; Lucas, 2013). Os impactes ambientais podem ocorrer nas três últimas fases, no entanto, é na primeira fase que várias questões devem ser analisadas pelo promotor e pelo construtor para que os impactes sejam eliminados ou minimizados ao máximo. As questões focam-se nomeadamente: na seleção do local (considerando a biodiversidade e habitats), na escolha de técnicas de arquitetura sustentável e de materiais ambientalmente certificados (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*).

Em termos sociais, os impactes da atividade das organizações desportivas podem ser extremamente benéficos. Enquanto agregadoras de todos os grupos sociais (independentemente da raça, género, etnia e idade) (Mellor, 2005), as organizações desportivas têm o potencial de educar e fomentar a inclusão de valores sociais, tais como (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*; Dolles e Söderman, 2010; Ferreira, 2015): a igualdade, a integração, a cooperação, o companheirismo, o respeito e a solidariedade. A nível educacional é importante considerar a divulgação e comunicação de ações de desenvolvimento sustentável promovidas pelas organizações desportivas (Kolyperas *et al.*, 2015).

Os impactes positivos dos eventos desportivos na economia estão intrinsecamente relacionados com a atração de espetadores, que irão fortalecer e potenciar a economia local e regional onde o evento tem lugar, principalmente devido ao aumento do consumo (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*). Contudo, este aumento do consumo terá como impacte ambiental negativo o aumento dos resíduos gerados (IOC, 1997), cuja remoção representa um dos maiores encargos económicos para a gestão de um estádio (FIFA, 2011).

Em grandes eventos desportivos também o aumento turístico contribuirá para a melhoria da economia da região (*Fundación Biodiversidad e Green Cross España, s.d.*). No entanto, Kellison e Mondello (2012) afirmam que alguns autores refutam que as organizações desportivas, os estádios e os eventos produzam impactes económicos positivos nas regiões.

Na Figura 2.2 são apresentadas as principais atividades desenvolvidas pelas organizações desportivas que podem provocar pressões e impactes.

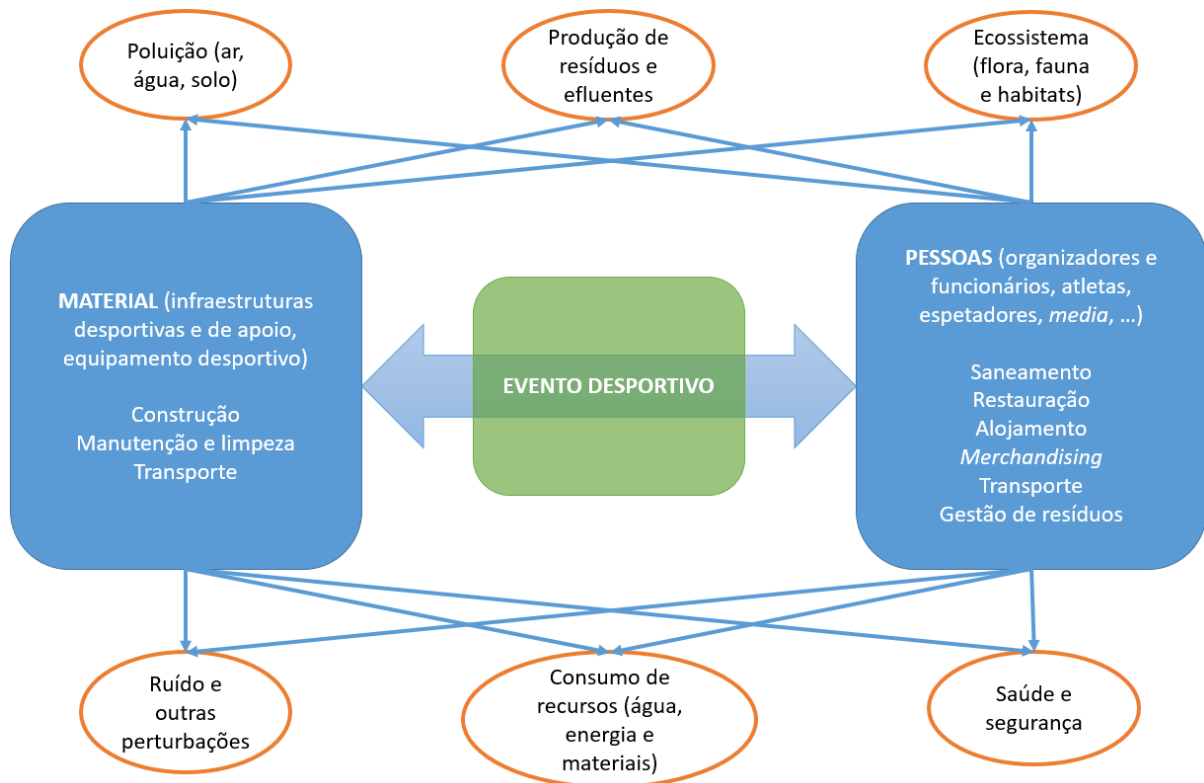


Figura 2.2 – Atividades desenvolvidas pelas organizações desportivas e respetivos pressões e impactes (adaptado de: IOC, 1997).

2.2.2. Motivações, vantagens e dificuldades na adoção de práticas sustentáveis

A revisão da literatura permitiu identificar vários fatores que podem funcionar como motivações, vantagens e dificuldades resultantes da adoção de práticas e comportamentos sustentáveis. Na Tabela 2.1 é apresentada uma síntese desses mesmos fatores, que se encontram detalhados e exemplificados nos anexos I a V.

As motivações internas (Anexo I) e externas (Anexo II) fundamentam a vontade das organizações desportivas em adotar práticas sustentáveis. Consideram-se motivações internas aquelas que de alguma forma partem das próprias organizações desportivas ou que se podem transformar em benefícios para estas. Por outro lado, as motivações externas surgem através de pressões extrínsecas às organizações.

Do mesmo modo, são expostas as vantagens internas (Anexo III) e externas (Anexo IV) observadas pelas organizações desportivas. As vantagens internas correspondem às que beneficiam diretamente as organizações, enquanto as externas são referentes aos benefícios que surgem fora do seu domínio. Por fim, são listadas as dificuldades sentidas pelas organizações desportivas na implementação de práticas de sustentabilidade (Anexo V). Como foi referido no capítulo 2.2, dada a carência de estudos que relacionam a SO com as organizações desportivas, algumas das referências apresentadas referem-se a trabalhos sobre a RSC nestas organizações.

Tabela 2.1 – Síntese do levantamento de motivações (internas e externas), vantagens (internas e externas) e dificuldades na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Motivações externas	Vantagens internas	Vantagens externas	Dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a incentivos financeiros • Atração de apoiantes • Atração de patrocinadores • Motivação ética • Resposta a pressões das partes interessadas internas • Promover o ambiente na cultura da organização • Melhoria da imagem e/ou reputação • Ganhos competitivos • Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais) • Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial) • Desenvolvimento de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta a pressões das partes interessadas externas • Mimetismo organizacional • Capacidade de transmitir mensagens para grandes públicos • Cumprir com as expectativas dos parceiros • Cumprir com as expectativas dos clientes e/ou sociedade • Capacidade de responder a questões sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento/Melhoria da relação com as partes interessadas • Patrocínios • Aumento do número de adeptos • Aumento do financiamento • Melhoria da imagem e/ou reputação • Redução de despesas • Aumento da motivação dos funcionários • Aumento das receitas • Evitar problemas jurídicos • Aumento da atratividade para funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da comunidade • Melhoria do ambiente • Transmissão de boas práticas ambientais • Cumprir as expectativas dos clientes • Construção de uma marca da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação de recursos humanos • Limitação financeira • Limitação de tempo • Limitação de recursos materiais • Envolvimento dos funcionários • Medir e quantificar os benefícios • Falta de conhecimento e/ou compreensão • Incompatibilidade com os objetivos económicos da organização • Inércia organizacional
<p>Referências: Kolyperas <i>et al.</i> (2015); Reiche (2014); Walters e Panton (2014); Trendafilova <i>et al.</i> (2013); Trendafilova e Babiak (2013); Uecker-Mercado e Walker (2012); Hamil e Morrow (2011); Babiak e Trendafilova (2011); Hovemann <i>et al.</i> (2011); Babiak e Wolfe (2009); Breitbarth e Harris (2008); Babiak e Wolfe (2006).</p>	<p>Referências: Kolyperas <i>et al.</i> (2015); Reiche (2014); Walters e Panton (2014); Trendafilova <i>et al.</i> (2013); Trendafilova e Babiak (2013); Hamil e Morrow (2011); Babiak e Trendafilova (2011); Hovemann <i>et al.</i> (2011); Levermore (2010); Babiak e Wolfe (2009); Breitbarth e Harris (2008); Babiak e Wolfe (2006).</p>	<p>Referências: Walters e Panton (2014); Heinze <i>et al.</i> (2014); Trendafilova e Babiak (2013); Trendafilova <i>et al.</i> (2013); Babiak e Trendafilova (2011); Dolles e Söderman (2010); Walker e Kent (2009); Breitbarth e Harris (2008).</p>	<p>Referências: Heinze <i>et al.</i> (2014); Trendafilova e Babiak (2013); Trendafilova <i>et al.</i> (2013); Inoue e Kent (2012); Babiak e Trendafilova (2011); Dolles e Söderman (2010); Walker e Kent (2009); Breitbarth e Harris (2008).</p>	<p>Referências: Reiche (2014); Trendafilova <i>et al.</i> (2013); Hovemann <i>et al.</i> (2011); Walters e Tacon (2011); Babiak e Trendafilova (2011).</p>

2.2.3. Partes interessadas

Nos anos 80, as empresas eram vistas como pertencendo aos acionistas e o desempenho organizacional era medido unicamente através do retorno que lhes era conferido (Hubbard, 2009), maximizando o valor de mercado da empresa, numa teoria que é conhecida como *Shareholder theory* ou *Stockholder theory* (Lozano *et al.*, 2015).

Em 1984, Freeman apresentou o conceito de *stakeholder* (partes interessadas) que inclui qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelas atividades realizadas por uma organização. As partes interessadas podem ser divididas em dois grandes grupos: internas e externas (Lozano *et al.*, 2015). São consideradas como internas quando estão ativamente envolvidas na dinâmica interna da organização, como por exemplo os funcionários e a gestão de topo. As partes interessadas externas são aquelas que são afetados pela dinâmica interna da organização, tal como os fornecedores e os adeptos, no caso das organizações desportivas (Mathur *et al.*, 2008; Breitbarth e Harris, 2008).

Assim, desde o início da década de 90 tem vindo gradualmente a prevalecer uma visão que engloba também outras partes interessadas para além dos acionistas, denominada por *Stakeholder theory*, sobre as quais as empresas também têm deveres (Hubbard, 2009). Esta teoria tem sido amplamente usada ao nível da SO, uma vez que as partes interessadas pressionam a gestão de topo para esta definir os objetivos, o alcance e as responsabilidades das organizações (Hörisch *et al.*, 2014). Baseia-se num argumento principal de que a satisfação das expectativas das partes interessadas é fundamental para que as organizações obtenham vantagens competitivas, daí que a gestão deva ter em consideração os interesses dos acionistas e das restantes partes interessadas na implementação das estratégias (Antolín-Lopez *et al.*, 2016).

Consequentemente e de forma crescente, membros e representantes de diferentes grupos estão a exigir o seu direito de serem informados, consultados e envolvidos nas tomadas de decisão a nível organizacional. Além disso, nos últimos anos têm existido avanços na compreensão de como as partes interessadas contribuem para a criação de valor, o que tem desafiado as organizações a melhorar a abordagem para o seu envolvimento (AccountAbility, 2015).

Na Figura 2.3, são apresentadas as várias partes interessadas das organizações desportivas, de forma não hierárquica (Breitbarth e Harris, 2008; Russo e Vito, 2011; FIFA, 2014; GRI, 2012; Juventus Football Club, 2015).



Figura 2.3 - Partes interessadas das organizações desportivas de futebol.

2.3. Gestão e avaliação da sustentabilidade nas organizações

2.3.1. Enquadramento e historial

A sustentabilidade é atualmente vista como o paradigma empresarial do século XXI. No entanto, apesar dos trabalhos científicos a nível inter e transdisciplinar sobre a sustentabilidade, ainda não existe consenso sobre como definir, planear e medir o progresso no caminho para o desenvolvimento sustentável (Gasparatos e Scolobig, 2012). Adicionalmente, a preocupação com a sustentabilidade torna a gestão mais complexa, particularmente na relação entre vários objetivos, como as decisões financeiras *versus* as não-financeiras, impactes no ambiente e na sociedade, bem como os conflitos de interesses das partes interessadas (Garcia *et al.*, 2016).

Assim, toma especial interesse para os gestores de qualquer setor a discussão relativa à forma de medir o desempenho organizacional e a importância do processo para a sua gestão (Coutinho, 2014). Starik e Kanashiro (2013 *fide* Hörisch *et al.*, 2014) definem o conceito de gestão da sustentabilidade como a formulação, implementação e avaliação das decisões e ações relacionadas com as dimensões económica, ambiental e social.

A literatura sobre a avaliação do desempenho das organizações remonta ao final da década de 1970 (Boland e Fowler, 2000). No entanto, inicialmente apenas a componente financeira era considerada, embora surgissem casos em que a dimensão social também era avaliada. Na década de 80, algumas organizações concentraram atenção nas questões ambientais, substituindo por vezes a análise social. No final dos anos 90, o desenvolvimento de ferramentas (nomeadamente da *Global Reporting Initiative*), levou a que a avaliação começasse a ser realizada de forma multidimensional, tendo em conta as dimensões económica, ambiental e social (Kolk, 2010 *fide* Hahn e Kühnen, 2013).

Seguindo esta perspetiva, a nível organizacional o desempenho económico é bem compreendido dado o seu carácter operacional em que o objetivo passa por minimizar os custos e maximizar os benefícios financeiros (Gimenez *et al.*, 2012). Segundo os mesmos autores, a sustentabilidade ambiental normalmente refere-se à redução dos resíduos produzidos, redução da poluição, eficiência energética, redução das emissões, diminuição do consumo de produtos tóxicos/perigosos e diminuição do número de acidentes ambientais. Quanto à sustentabilidade social, esta é atingida quando as organizações providenciam oportunidades equitativas para os seus membros, encorajam a diversidade, promovem o estabelecimento de relação dentro e fora da comunidade, garantem qualidade de vida e processos de governança democrática.

As Nações Unidas afirmam que é necessário adotar políticas orientadas, assim como instrumentos de avaliação e de melhoria das medidas e ações tomadas para que o desenvolvimento sustentável seja promovido (Nações Unidas, 2012). Neste sentido, os métodos de avaliação devem funcionar como instrumentos de aprendizagem e de capacitação para ajudar a refletir sobre as ações tomadas e para melhorar os processos futuros (Mader, 2013).

Visto que o desenvolvimento sustentável não é baseado num conjunto de indicadores globalmente aceite, a identificação e o desenvolvimento de métodos de avaliação da sustentabilidade continua a ser um desafio (Mader, 2013). Este autor sugere que para avaliar a sustentabilidade, as três dimensões (económica, ambiental e social) têm de estar refletidas dentro de um único processo de avaliação e as suas interdependências devem ser analisadas antes das decisões serem tomadas.

Devuyst (2001 *fide* Mader, 2013) definiu a avaliação de sustentabilidade como uma ferramenta que pode ajudar os decisores e os responsáveis políticos a determinar que ações devem ou não tomar numa tentativa de tornar a sociedade mais sustentável. Já DuPasquier (2008 *fide* Mader, 2013) afirma que a avaliação de sustentabilidade é um procedimento que avalia os efeitos de um projeto ao longo do tempo e no espaço, tendo como base os princípios do desenvolvimento sustentável, ou seja, os impactos no curto e longo prazo sobre a economia, o ambiente e a sociedade.

Dada a complexidade e a difícil interpretação do conceito de desenvolvimento sustentável, não se desenvolve e utiliza um método padrão ou um único conjunto de medidas adequadas para a avaliação da sustentabilidade (Mader, 2013; Montiel e Delgado-Ceballos, 2014). Contudo, é consensual que a avaliação do que as empresas estão a fazer relativamente à sustentabilidade deve ser mensurável (Searcy e Elkhawas, 2012), em virtude da procura de maior transparência realizada pelas partes interessadas, sobre as questões ambientais e sociais (Mader, 2013). Este foi o fator chave para o desenvolvimento de ferramentas de avaliação (Singh *et al.*, 2007) e reporte da SO (Siew, 2015).

Segundo Siew (2015), estas ferramentas permitem demonstrar resultados através da medição do progresso, clarificando a consistência entre as atividades (*activities*), produtos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e metas (*goals*) e encontram-se divididas em três categorias: *frameworks*, normas (*standards*) e classificações e índices (*ratings* e *indices*). As *frameworks* normalmente referem-se a princípios, iniciativas ou orientações para ajudar as empresas nos seus esforços de comunicação, onde se destacam as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) (Siew, 2015). As normas, como a SA 8000 e a ISO 14001, têm uma função semelhante mas apresentam uma documentação mais formal que enuncia os requisitos, especificações ou características que podem ser usados para garantir que os esforços realizados permitem alcançar a sustentabilidade. Por fim as classificações e índices, por exemplo o *Dow Jones Sustainability Index*, são avaliações executadas por terceiros sobre o desempenho da SO (Siew, 2015).

Um dos métodos mais comuns para medir o desempenho de sustentabilidade é através de indicadores (Rahdari e Rostamy, 2015), o que se tem refletido na relevância crescente que estes estão a ter ao nível dos relatórios de sustentabilidade (Searcy e Elkhawas, 2012). Na verdade, os indicadores, nomeadamente os de desenvolvimento sustentável, são considerados uma das abordagens mais utilizadas para medir o avanço no sentido do próprio desenvolvimento sustentável (Ramos e Caeiro, 2010). Singh *et al.* (2012) destacam que estes indicadores podem ser usados para: (i) analisar e avaliar o desempenho; (ii) fornecer as tendências relativas à melhoria, bem como alertar para tendências decrescentes para as três dimensões da sustentabilidade; (iii) fornecer informações aos decisores para que estes formulem estratégias e comuniquem os resultados com as partes interessadas.

2.3.2. A importância da avaliação da sustentabilidade

Várias partes interessadas (internas e externas) e a própria sociedade têm vindo a exercer pressão sobre as empresas para que estas abordem as questões ambientais e sociais da sustentabilidade (Garcia *et al.*, 2016; Searcy e Elkhawas, 2012). Em resposta a esta pressão (Searcy e Elkhawas, 2012) e visto que o sucesso de uma organização está intimamente relacionado com a satisfação das partes interessadas, os relatórios de sustentabilidade têm sido uma importante ferramenta neste contexto (Hahn e Kühnen, 2013). Efetivamente, os relatórios de sustentabilidade enquanto prática voluntária pretendem dar resposta a dois propósitos: avaliar o estado atual das três dimensões da sustentabilidade numa organização e comunicar às partes interessadas os esforços desenvolvidos e o progresso no caminho para a sustentabilidade (Dalal-Clayton e Bass, 2002 *vide* Lozano, 2012).

Assim, toma especial interesse compreender quais as principais razões que têm levado ao estabelecimento de processos de avaliação e comunicação sobre o desempenho de sustentabilidade ao nível organizacional. Algumas das razões enumeradas são (Hahn e Kühnen, 2013; Kolk, 2010 *vide* Searcy e Elkhawas, 2012; GRI, 2016a; Ernst & Young, 2016):

- a melhoria da credibilidade através do aumento da transparência;
- a melhoria do valor da marca;
- o aumento da reputação da organização;
- a necessidade de obter legitimidade (“licença para operar”) relativamente às partes interessadas e ao público em geral;
- a melhoria da capacidade de acompanhar o progresso segundo metas específicas estabelecidas anteriormente;
- a possibilidade de estabelecer análises comparativas (*benchmarking*) com organizações do mesmo tipo;
- o aumento de competitividade;
- o aumento da motivação dos funcionários;
- o aumento da consciência para questões ambientais;
- o aumento da compreensão e identificação de riscos e oportunidades;
- a melhoria do desempenho organizacional;
- permitir a simplificação dos processos, a redução de custos e a melhoria da eficiência;
- mitigação ou reversão de impactes ambientais e sociais negativos resultantes das atividades realizadas pela organização;
- permitir a avaliação do desempenho de sustentabilidade face à legislação, normas, códigos e outras iniciativas voluntárias.

2.3.3. Instrumentos de sustentabilidade aplicados no setor do desporto

Atualmente, é crescente a pressão que é exercida sobre as organizações para monitorizarem e reportarem para além do desempenho económico (Hubbard, 2009), assim como a perceção de que estas devem abordar a questão da sustentabilidade de forma multidimensional (Roca e Searcy, 2012). Ao mesmo tempo, os gestores empresariais e os funcionários têm vindo a reconhecer a importância do seu papel na contribuição para o desenvolvimento sustentável. Neste contexto, uma série de ferramentas voluntárias, abordagens e iniciativas foram desenvolvidas por e para as organizações se envolverem com a sustentabilidade (Lozano, 2012).

Assim, neste capítulo serão apresentados os instrumentos de sustentabilidade que respeitam as seguintes condições:

- possuir atualmente pelo menos uma aplicação prática no setor do desporto;
- aplicável ao contexto das organizações desportivas portuguesas do setor do futebol.

A aplicação prática no setor do desporto não tem de ser obrigatoriamente ao nível do futebol, visto que existem outros desportos cuja operação é semelhante, como acontece, por exemplo, com o basebol e com o futebol americano. Sempre que possível serão expostos exemplos reais da aplicação destes instrumentos, quer em organizações desportivas, nas suas infraestruturas ou em eventos.

A apresentação dos instrumentos é realizada primeiramente segundo as dimensões da sustentabilidade, seguindo-se a abordagem integrada (onde se encontram instrumentos que contemplam mais do que uma dimensão). Posteriormente surge um tópico relativo à comunicação da sustentabilidade e, por último, referente às partes interessadas.

➤ Dimensão ambiental

Leadership in Energy and Environmental Design

Concebido pela organização sem fins lucrativos *U.S. Green Building Council (USGBC)*, o *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)* tem vindo desde 1994 a ser melhorado, vigorando de momento a sua quarta versão. Atualmente, este é um dos programas de certificação ecológica para edifícios e comunidades mais utilizado internacionalmente e o seu objetivo é o de orientar a conceção, construção, operação e manutenção no caminho para a sustentabilidade. Para tal, tem em consideração a responsabilidade ambiental e o uso eficiente dos recursos. O LEED pode ser aplicado a todo o tipo de edifícios, em qualquer fase do seu ciclo de vida (conceção e construção, remodelação e operação de edifícios existentes) e em qualquer local do mundo. Possui quatro níveis de certificação consoante os créditos amealhados: certificado (nível mais baixo), prata, ouro e platina (nível mais elevado) (U.S. Green Building Council, 2016).

A nível europeu, o estádio do Athletic Club em Bilbao, Espanha, foi o primeiro a receber a certificação LEED (nível certificado), em Novembro de 2015. Neste caso, a certificação refere-se à conceção e construção do estádio que, entre outros aspetos, avaliou a integração no tecido urbano, as poupanças no consumo de energia e água, a utilização de materiais com baixo impacte ambiental, a qualidade do ambiente interior, a inovação presente e o *design* da construção (Athletic Club, 2016). No Mundial de Futebol de 2014, no Brasil, cinco estádios tinham certificação LEED (um de nível Certificado e quatro de nível Prata). No caso do Estádio do Maracanã, as remodelações incluíram a colocação de reservatórios para água pluvial, de forma a reduzir os consumos de água, e a instalação de painéis fotovoltaicos na cobertura (Green Sports Alliance, 2014).

Nos Estados Unidos da América, onde esta norma é referência nacional, existem vários casos de grandes edifícios desportivos certificados e de várias modalidades (Muret, 2009). Em Abril de 2009, a *AmericanAirlines Arena*, casa da equipa de basquetebol dos Miami Heat, recebeu a certificação LEED (nível prata) e em Janeiro de 2015 foi novamente certificada (desta vez com nível ouro, tornando-se no primeiro edifício desportivo e de entretenimento no mundo a receber este nível de certificação). Neste caso a certificação é referente à operação e manutenção do edifício já existente (AmericanAirlines Arena, 2015).

O *Mercedes-Benz Stadium*, que será o estádio da equipa de futebol americano Atlanta Falcons e da equipa de futebol Atlanta United FC, surge como um exemplo de excelência, estando a ser construído tendo por alvo a certificação LEED nível platina, em 2017 (Harder, 2015). Ao nível da conservação de água, o novo estádio pretende incluir o uso eficiente deste recurso e a captura e reutilização da água pluvial. Relativamente à energia, serão instalados painéis solares no estádio e em áreas adjacentes e serão disponibilizados locais de carregamento para veículos elétricos. Uma vez que o estádio terá cobertura amovível, será possível utilizar a luz natural e a circulação do ar exterior, reduzindo os consumos de energia em ar condicionado. O estádio estará equipado com iluminação do tipo LED e com um sistema de gestão e monitorização dos consumos de energia. No que respeita aos meios de transporte, a proximidade a estações de comboio, a ligação à rede de ciclovias de Atlanta e a disponibilização de passadiços para acesso pedonal irá encorajar a utilização de alternativas ao uso automóvel (Mercedes-Benz Stadium, 2016).

Também no hóquei no gelo existem exemplos de certificação LEED, como acontece com o *Xcel Energy Center* (pertencente aos Minnesota Wild), que recebeu em 2014 o nível certificado e com o *Rexall Place* (pertencente aos Edmonton Oilers do Canadá), que está em processo de certificação para obter o nível prata. Já no baseball destacam-se os Minnesota Twins que obtiveram, em 2010, o nível prata para nova construção e o mesmo nível, em 2011, para operação e manutenção de edifícios existentes (Harder, 2015).

Building Research Establishment's Environmental Assessment Method

A *Building Research Establishment Global Limited* (parte do *Building Research Establishment Group*), entidade de aprovação britânica e independente que certifica produtos e serviços, é a responsável pela criação e desenvolvimento do *Building Research Establishment's Environmental Assessment Method* (BREEAM). Este método surgiu pela primeira vez em 1990 e é, atualmente, o método líder mundial de avaliação ambiental de edifícios e infraestruturas. Pode ser aplicado a novas construções, remodelações e infraestruturas em utilização, independentemente da tipologia e idade. Os tópicos de avaliação desta norma compreendem a energia, água, materiais, utilização do solo, resíduos, poluição, transportes, saúde e bem-estar, inovação e gestão. A escala de certificação compreende de forma crescente os níveis *Passa*, *Bom*, *Muito Bom*, *Excelente* e *Excepcional* (BREEAM, 2016).

Para edifícios não residenciais em utilização, foi lançada em 2009 a norma BREEAM In-Use (a versão mais recente data de 2015) que pretende ajudar os proprietários, gerentes e os utilizadores dos edifícios não apenas a medir e a reduzir os impactes ambientais, mas também a melhorar o desempenho de uma forma rentável e de baixo custo. Enquanto sistema de avaliação e certificação, esta norma foi desenvolvida de forma a assegurar a compatibilidade com a ISO 14001, a *Energy Performance of Buildings Directive* e com a *Global Reporting Initiative* (Summerson *et al.*, s.d.).

O BREEAM foi aplicado pela primeira vez no contexto desportivo aquando dos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012. À data, o nível máximo de certificação era o “Excelente” e foi este nível que a

organização decidiu querer alcançar para todos os espaços permanentes, nomeadamente no estádio olímpico, no centro aquático, no velódromo, nas instalações desportivas multiusos e nos espaços reservados aos *media* (Olympic Delivery Authority, 2011). Também a organização do Mundial de Futebol de 2018, na Rússia, está a trabalhar para que seis dos doze estádios obtenham a certificação BREEAM. Entre outras medidas, serão aplicados sistemas de iluminação eficiente com controlos automatizados, aquecimento e arrefecimento eficiente recorrendo a sistemas de recuperação de calor, sensores de dióxido de carbono que ligam e desligam a ventilação automaticamente, construção de equipamentos para a recolha e armazenamento diferenciado de resíduos orgânicos e embalagens e instalação de equipamentos de poupança de água e válvulas para evitar fugas em todas as casas de banho. Está igualmente prevista a realização de estudos ecológicos, que excedem as exigências locais, com medidas para promover a biodiversidade (Quirke, 2014).

Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V.

A *German Sustainable Building Council* (do alemão, *Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V.*, DGNB) é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada em 2007, com o objetivo de promover edifícios sustentáveis e economicamente eficientes (DGNB, 2016a). A DGNB avalia edifícios e zonas urbanas que demonstrem um forte compromisso com o cumprimento dos objetivos de sustentabilidade. Para além dos aspetos ambiental, económico e sociocultural (incluindo a funcionalidade do espaço), esta norma integra a componente da tecnologia, dos processos e do local (DGNB, 2016b). Este sistema de certificação é voluntário, é aplicável a várias fases de vida dos edifícios (novas construções, remodelações e edifícios existentes), é de aplicabilidade internacional e flexível e pode ser adaptado aos vários usos dos edifícios e aos requisitos específicos de cada país (DGNB, 2016c). Os níveis de certificação variam entre o nível bronze (mais baixo), prata, ouro e plantina (mais elevado) (DGNB, 2016d).

Este sistema de certificação é líder na Alemanha e atualmente está a ser aplicado no Vodafone Arena, onde joga o clube de futebol Beşiktaş Jimnastik Kulübü, na Turquia. Inaugurado em Abril de 2016, este é o primeiro estádio “verde” do país, apresentando painéis fotovoltaicos para produção de energia, sistemas de armazenamento e uso de águas pluviais e sistemas de ar condicionado que não contém gases responsáveis pela destruição da camada de ozono. Durante a construção foram também utilizados materiais ambientalmente certificados (Vodafone Turkey, 2014). Já o Generali Arena, estádio que pertence ao FK Austria Wien, vai ser remodelado, de forma a tornar-se o primeiro estádio austríaco sustentável. O clube decidiu aplicar o DGNB para otimizar a fase de planeamento e construção do ponto de vista ecológico, económico e sociocultural. No futuro o estádio contará igualmente com um sistema de painéis fotovoltaicos que permitirá reduzir o consumo de energia de origem não renovável (FK Austria Wien, 2015).

ISO 14001

Desenvolvida pela ISO, a norma ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental – requisitos com orientações para uso) pertence à série ISO 14000, que fornece ferramentas para as empresas e organizações gerirem as suas responsabilidades ambientais (ISO, 2016a). Esta norma tem como finalidade apoiar a proteção ambiental e a prevenção da poluição, em equilíbrio com as necessidades sócio-económicas (Instituto Português da Qualidade, 2005).

A ISO 14001, cuja última versão data de 2015, é baseada na metodologia “Planear – Executar – Verificar – Atuar” (conhecida como PDCA, do inglês “Plan – Do – Check – Act). Na primeira fase (Planear) são estabelecidos os objetivos e os processos necessários para atingir os resultados, de acordo com a política ambiental desenvolvida e aplicada pela organização. A implementação dos processos ocorre na fase Executar. Estes, por sua vez, na fase de verificação são monitorizados e medidos face à política ambiental, objetivos, metas, requisitos legais e informação sobre aspetos ambientais significativos. É também nesta fase que os resultados são relatados. Na última etapa são postas em prática ações que permitam a melhoria contínua do desempenho do sistema de gestão ambiental (Instituto Português da Qualidade, 2005).

Esta norma está preparada para poder ser aplicada em organizações de todos os tipos, setores e dimensões e é adaptável a diversas condições geográficas, culturais e sociais, podendo ser objeto de certificação mediante auditoria. Através da sua aplicação as organizações fornecem uma garantia para os administradores, empregados e partes interessadas externas, que o seu impacte ambiental está a ser medido e melhorado (ISO, 2016a).

O Manchester United foi em 2012 certificado por esta norma, tornando o seu estádio o primeiro no Reino Unido com esta distinção (Manchester United, 2012). Algumas das medidas aplicadas sucederam-se ao nível da redução dos consumos de energia com a iluminação, implementação de sistemas de controlo de aquecimento e de ar condicionado mais eficientes e a divulgação de uma política de comunicação para encorajar os seus adeptos a reciclar e a deslocarem-se para o estádio através de transportes públicos (GreenBiz, 2012).

Eco-Management and Audit Scheme

O *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) ou Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria é um instrumento de gestão voluntário, cujos objetivos são “promover a melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações mediante o estabelecimento e a implementação pelas mesmas de sistemas de gestão ambiental, a avaliação sistemática, objetiva e periódica do desempenho de tais sistemas, a comunicação de informações sobre o desempenho ambiental e um diálogo aberto com o público e com outras partes interessadas, bem como a participação ativa do pessoal das organizações e a sua formação adequada” (Comissão Europeia, 2009).

O EMAS foi inicialmente estabelecido em 1993 pela Comunidade Económica Europeia através do Regulamento (CEE) n.º 1836/93, de 29 de junho (EMAS I), e estava restrito à participação de empresas do setor industrial. A CE, em 2001, realizou uma revisão pelo Regulamento (CE) n.º 761/2001, de 19 de março (EMAS II), que teve em consideração o reconhecimento da importância ambiental dos diversos setores de atividade económica, permitindo a participação de todo o tipo de organizações. Em 2010 entrou em vigor o Regulamento (CE) n.º 1221/2009, de 25 de novembro (EMAS III), que veio expandir a participação no EMAS a organizações localizadas fora da Comunidade Europeia (Agência Portuguesa do Ambiente, 2016).

O sistema EMAS pode ser aplicado em um, em vários ou em todos os locais de atividade de organizações, abrangendo atividades, produtos e serviços, incluindo todas as infraestruturas, equipamentos e materiais (Comissão Europeia, 2013).

A nível desportivo, o EMAS distingue-se pela possibilidade de aplicação também ao nível dos eventos, como ocorreu nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2006, em Turim. Neste caso, o EMAS foi usado em quatro fases distintas: na conceção (definição dos objetivos globais e possível localização), no planeamento e organização (onde foram examinadas as questões que podem ter consequências negativas para o ambiente), durante o evento (onde foram monitorizadas as atividades associadas aos eventos e logo após o seu término, como a saída e deslocação dos espetadores) e, por último, nas atividades pós-evento (onde se incluíram as medidas corretivas estabelecidas através da avaliação de impacte ambiental) (Comissão Europeia, 2006).

Os estádios do FC Nürnberg e do FC Bayern München foram os primeiros na Europa a obter a certificação EMAS aquando do Campeonato do Mundo de 2006, na Alemanha (Reiche, 2014). Dois anos depois, foi a vez dos quatro estádios austríacos construídos para o Campeonato da Europa de 2008 receberem esta certificação, neste que foi o primeiro grande torneio de futebol a apresentar uma estratégia integrada de sustentabilidade (UEFA, 2008). O clube inglês Forest Green Rovers Football Club tornou-se em 2012 a primeira organização desportiva a receber a certificação EMAS, e desde então, publica anualmente um relatório ambiental onde apresenta o desempenho que tem tido ao nível das emissões atmosféricas, consumo de energia, consumo de água, consumo de materiais, resíduos e biodiversidade (Forest Green Rovers, 2015).

Ecological Project For Integrated Environmental Technology

O *Ecological Project For Integrated Environmental Technology* (ECOPROFIT) é um modelo desenvolvido em 1991 pelo *Environment Department* da cidade austríaca de Graz, em colaboração com a *Technical University of Graz*. O principal objetivo é o de beneficiar economicamente as empresas e instituições de todos os tamanhos e setores em cooperação com as autoridades locais, de forma a melhorar o estado do ambiente (*Cleaner Production Center Austria*, 2016).

O ECOPROFIT está centrado na prática e na aplicação de medidas de melhoria e é baseado em dois passos. O primeiro denominado *Basic Program* consiste numa série de *workshops*, assim como

consultas às empresas ou instituições, durante o qual um programa de implementação é desenvolvido. Os principais temas abordados são: energia, água, materiais, análise de processos e produção, gestão de resíduos e legislação ambiental. O segundo passo é o *Club Program*, onde se estabelecem pontes de cooperação entre as empresas participantes, os consultores e as autoridades locais, garantindo o desenvolvimento contínuo e a implementação de novas medidas (*Cleaner Production Center Austria*, 2016).

Depois de provada a implementação de medidas com sucesso, o modelo é passível de ser certificado. Neste ponto, normalmente, as organizações optam por implementar um sistema de gestão ambiental formal (como a ISO 14001 e o EMAS), dando continuidade ao trabalho desenvolvido (*Cleaner Production Center Austria*, 2016).

O estudo conduzido por Reiche (2014) sobre as equipas de futebol que alinharam na primeira divisão alemã na época 2011/12 mostrou que das dezoito equipas, oito tinham implementado o ECOPROFIT. O Schalke 04 foi o primeiro clube a avançar para a certificação, a qual ocorreu em 2002.

Existem outros instrumentos a nível ambiental que, apesar de já terem sido usados no contexto desportivo, não foram alvo de estudo por não serem aplicáveis a nível nacional ou por se entender que o seu conteúdo aborda determinadas questões com uma profundidade demasiado elevada para a conjuntura nacional. No entanto, merecem a referência e a sequente apresentação de exemplos.

Energy Star

O *Energy Star* é um programa voluntário desenvolvido pela *U.S. Environmental Protection Agency*. Este programa pretende ajudar as empresas e particulares a reduzir a despesa e proteger o clima através da aposta na eficiência energética e na redução da emissão dos Gases com Efeito de Estufa (GEE). Quando o *Energy Star* surgiu (1992) limitava-se a produtos, mas em 1999 surgiu a versão para construções, que contempla casas (novas ou em utilização), edifícios e instalações (*Energy Star*, 2016a). Para as organizações que possuem ou gerem instalações (sejam comerciais, industriais ou institucionais), o *Energy Star* apoia a gestão da energia através de um vasto conjunto de ferramentas e estratégias que auxiliam as empresas a construir esses programas e a tomarem conhecimento sobre as melhores práticas (*U.S. Environmental Protection Agency*, 2014). O processo de certificação de um edifício começa com o fornecimento de informações sobre o mesmo numa ferramenta disponível *online* (*Portfolio Manager*), que atribui uma classificação entre 1 e 100. Se o resultado for igual ou superior a 75, a construção é auditada para confirmar a informação e em caso afirmativo recebe o selo do programa (*Energy Star*, 2016b).

Um caso de sucesso da aplicação deste programa num espaço desportivo localiza-se nos Estados Unidos da América com a equipa de basebol St. Louis Cardinals. Em 2006, o seu novo estádio (*Busch Stadium*) foi inaugurado e em 2007 começou a sua parceria com o *Energy Star*. Empenhado em determinar, controlar e melhorar o seu desempenho energético, o clube tem desenvolvido um plano de gestão energético coerente com as orientações do *Energy Star*. Algumas das medidas

implementadas com baixo ou sem custo foram o uso de lâmpadas fluorescentes compactas em todo o estádio, reparação e melhoria do isolamento dos espaços, instalação de sensores de presença e de sistemas de controlo da iluminação (Energy Star, s.d.). Em 2010 foi a vez do CenturyLink Field (em Washington, onde joga a equipa de futebol americano Seattle Seahawks e a de futebol Seattle Sounders Football Club), tornar-se certificado por este programa (Natural Resources Defense Council, 2012).

Na Europa, desde 2003 que o *Energy Star* é da responsabilidade da CE (EU ENERGY STAR Programme). No entanto, atualmente, apenas existe a possibilidade de registo de produtos (Comissão Europeia, 2016).

Publicly Available Specification 2050

O *Publicly Available Specification 2050* (PAS 2050) foi desenvolvido pela *British Standards Institution* (BSI) para dar resposta ao desejo, especialmente da indústria, de trabalhar com um método consistente, que permitisse avaliar as emissões de GEE do ciclo de vida de produtos e serviços. As emissões de GEE do ciclo de vida são as emissões realizadas nos processos de criação, modificação, transporte, armazenamento, utilização, fornecimento, reciclagem ou eliminação dos produtos ou serviços. Este instrumento baseia-se em métodos de avaliação do ciclo de vida já existentes (ISO 14040 e ISO 14044) (BSI, 2011).

O PAS 2050 ao fornecer uma base comum para a quantificação das emissões de GEE, vai informar e permitir a criação de programas significativos de redução de GEE. Embora o PAS 2050 não faça exigências ou padronizações de comunicação, a versão mais atual (2011) apoia a avaliação das emissões de GEE de uma forma que permitirá a sua divulgação no futuro (BSI, 2011).

ISO 14064

A norma ISO 14064 (2006) pertence à série ISO 14000 e é responsável por fornecer ferramentas para programas que permitem quantificar, monitorizar, reportar e verificar as emissões de GEE. Esta norma incentiva as organizações a participarem em programas regulados e voluntários, tais como o comércio de emissões e relatórios públicos usando um padrão globalmente reconhecido. A ISO 14064 é composta por três partes: 1 – Especificação com orientações a nível organizacional para quantificação e reporte das emissões de GEE e remoções; 2 – Especificação com orientações a nível do projeto para quantificação, monitorização e reporte das reduções de GEE ou melhoria de remoções; 3 – Especificação com orientações para a validação e verificação das declarações de GEE (ISO, 2006).

De notar que a parte 1 já foi utilizada a nível desportivo, visto que inclui requisitos para a conceção, desenvolvimento, gestão, comunicação e verificação do inventário de GEE de uma organização (ISO, 2006).

Greenhouse Gas Protocol

O *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol) é uma iniciativa que surgiu em 1998 através de uma parceria entre várias partes interessadas (empresas, organizações não governamentais e outras), tendo a sua primeira versão sido disponibilizada em 2001 (revista em 2004). Elaborado pela organização não-governamental de ambiente *World Resources Institute* e pela aliança de empresas *World Business Council for Sustainable Development*, a missão deste protocolo é o de desenvolver normas internacionalmente aceites de contabilização, monitorização e comunicação dos GEE para empresas e promover a sua adoção (*World Business Council for Sustainable Development & World Resources Institute*, 2004). Esta adoção é alavancada com o estabelecimento de parcerias com governos, empresas e organizações não-governamentais, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (*World Business Council for Sustainable Development & World Resources Institute*, 2004). Os GEE contemplados neste protocolo são os abrangidos pelo Protocolo de Quioto: dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), hidrofluorcarbonetos (HFC), perfluorcarbonetos (PFC) e hexafluoreto de enxofre (SF₆) (*World Business Council for Sustainable Development & World Resources Institute*, 2004).

A iniciativa é composta por duas normas separadas, mas interligadas entre si: a “GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard” que funciona como guia de como quantificar e comunicar as emissões de GEE; e o “GHG Protocol for Project Accounting” que, neste caso, atua como guia para quantificar as reduções alcançadas com projetos de mitigação de GEE (*World Business Council for Sustainable Development & World Resources Institute*, 2004).

Ainda que os relatórios não sejam auditados, atualmente esta é a ferramenta de contabilização mais usada internacionalmente por governos e empresas para compreenderem, quantificarem e gerirem as emissões de GEE. Adicionalmente, o protocolo serve como base para praticamente todas as normas e programas no mundo sobre GEE (como as da ISO) e para centenas de inventários de GEE preparados por empresas de forma individual (*Greenhouse Gas Protocol*, 2016).

No contexto do desporto, embora atualmente não exista uma metodologia normalizada para o cálculo da pegada de carbono de grandes eventos desportivos, já são vários os exemplos em que partes de várias normas foram utilizadas para construir uma metodologia de avaliação (FIFA, 2013). No Mundial de Futebol realizado na África do Sul (2010) e nos Jogos Olímpicos de Londres (2012) foram introduzidas metodologias baseadas em partes do GHG Protocol e na norma ISO 14064.1. Nos Jogos Olímpicos foi também usado o PAS 2050 com vista a incorporar a pegada associada ao ciclo de vida de alguns produtos e infraestruturas. No último Mundial de Futebol o estudo realizado baseou-se novamente no GHG Protocol e incorporou a orientação técnica da ISO 14064.1. Além disso, aproveitou a experiência adquirida nos eventos anteriores para melhorar a avaliação (FIFA, 2013).

No entanto, Dolf e Teehan (2015) afirmam que o GHG Protocol, o PAS 2050 e a ISO 14067, apesar de fornecerem ferramentas e orientações úteis para o cálculo da pegada de carbono de produtos e sistemas industriais, não estão adaptados para os eventos. A necessidade de mais investigação no

sentido de colmatar a falta de métodos de avaliação quantitativa adequados aos eventos desportivos tem sido, segundo os mesmos autores, referida várias vezes na literatura.

ISO 14040 e ISO 14044

As normas ISO 14040 e 14044 pertencem à família 14000. A ISO 14040 (2006) descreve os princípios e o enquadramento para realizar uma Análise Ciclo de Vida (ACV), não descrevendo ao detalhe a parte técnica e as metodologias para cada fase individual da ACV (ISO, 2016c). Já a ISO 14044 (2006) especifica os requisitos e fornece orientações para a ACV.

Ambas as normas foram usadas para realizar a ACV de GEE num estádio na Austrália. Os resultados mostram que a operação do estádio é responsável por 72,5% das emissões de GEE, em que os sistemas de aquecimento, ventilação, refrigeração e iluminação foram os que mais contribuíram. Posto isto, concluíram que a melhor forma de reduzir as emissões de GEE era reduzindo a necessidade de operação contínua destes sistemas. A construção foi responsável por 24,7% dos impactos, enquanto os materiais de reposição e a gestão dos materiais em fim de vida contribuíram com 3% das emissões de GEE (Hedayati *et al.*, 2014).

No estudo de Dolf e Teehan (2015) foi determinada a pegada de carbono dos espetadores e das viagens das equipas da *University of British Columbia* recorrendo à ISO 14044, por esta ser a norma amplamente mais aceite para estudos de ACV. Os resultados mostram que, numa base de comparação individual, os espetadores apresentavam uma pegada menor comparativamente com as equipas, mas uma pegada de carbono global superior. As maiores oportunidades de redução da pegada de carbono dos espetadores e das equipas são a redução do número de viagens aéreas de longa distância, aumentar a taxa de ocupação dos veículos e incentivar a utilização de modos suaves de transporte.

➤ **Dimensão social**

Social Accountability 8000

Em 1997, a *Social Accountability International* desenvolveu a norma *Social Accountability 8000* (SA 8000), que representa um dos primeiros sistemas de certificação para locais de trabalho em todos os setores industriais. A SA 8000 é baseada nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho e das Nações Unidas, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, legislações nacionais e abrange códigos industriais e empresariais, de forma a criar uma linguagem comum para medir o desempenho social (*Social Accountability International*, 2016).

O seu principal objetivo é o estabelecimento de requisitos que devem ser considerados pelas organizações, incluindo o estabelecimento ou melhoria dos direitos dos trabalhadores, das boas práticas laborais e de um sistema de gestão eficaz (*Social Accountability International*, 2014). De cariz voluntário, este sistema de certificação é reconhecido internacionalmente pela auditoria realizada, por

ser fiável e por possuir processos de controlo eficazes, precisos e transparentes. A sua aplicabilidade é extensível a todos os setores de atividade e a empresas de todas as dimensões (Social Accountability International, 2014).

No setor do desporto, em 2012, o Estádio Nacional Mané Garrincha, localizado na cidade brasileira de Brasília, recebeu a certificação para a SA 8000. Entre outras razões, a certificação foi atribuída por ser proibido o trabalho infantil e o trabalho forçado, pelo plano de segurança e saúde no trabalho, pela liberdade de associação, pela proibição de discriminação (sexual, racial, política ou outras) e pela utilização de horas de trabalho e salários adequados (World Cup Portal, 2012).

ISO 9001

Desenvolvida pela ISO, a norma ISO 9001 pertence à série ISO 9000, onde são abordados vários aspetos relativos à gestão da qualidade. A norma segue a metodologia PDCA e fornece orientação e ferramentas para empresas e organizações que desejam garantir que os seus produtos e serviços atendem de forma consistente aos requisitos dos clientes e que a qualidade é melhorada continuamente (Instituto Português da Qualidade, 2008). Em particular, a norma ISO 9001, cuja última versão é de 2015, é uma norma voluntária que pode ser usada por qualquer organização, independentemente da sua dimensão e ramo de atividade, podendo ser alvo de certificação. A utilização desta norma ajuda a garantir que os clientes obtenham produtos e serviços de boa qualidade, o que, em contrapartida, traz benefícios para o negócio da empresa ou organização (ISO, 2016d).

Meesters e de Vries (2002) questionam quem será o “cliente” numa organização desportiva, e em particular de um clube de futebol, e elencam: os espetadores, os jogadores, os patrocinadores ou os acionistas. Concluem que existem diferentes opções de implementação da norma ISO 9001 numa organização deste tipo, dependendo de qual a parte interessada que é entendida como o cliente. Segundo os autores, é possível definir simultaneamente várias categorias de partes interessadas como clientes. Nesse caso, os serviços e os processos necessários podem ser diferentes. A ISO 9004 (Gestão do sucesso sustentado de uma organização - uma abordagem da gestão da qualidade) surge assim como uma sugestão para lidar com várias partes interessadas.

Em 2008, o Sport Club Internacional foi o primeiro clube brasileiro a receber a certificação da norma ISO 9001, tendo sido aplicada à operação do estádio, concretamente no que se refere à receção e atendimento de sócios e adeptos, à segurança, ao licenciamento e aos patrocínios relativos à marca do clube (Sport Club Internacional, 2016).

➤ **Abordagem integrada**

ISO 26000

Desenvolvida pela ISO esta norma de responsabilidade social teve o seu lançamento em 2010. O objetivo da ISO 26000 é fornecer orientações sobre a forma como as organizações e as empresas podem operar de forma socialmente responsável, o que implica ter uma ação ética e transparente que contribui para a saúde e bem-estar da sociedade e para o desenvolvimento sustentável. Dado não fornecer requisitos, esta norma não pode ser certificada, podendo ser considerada como um instrumento voluntário de autorregulação. Destina-se a todos os tipos de organizações, independentemente da sua atividade, setor, dimensão ou localização (ISO, 2010). Para além da importância que é dada à responsabilidade social, a ISO 26000 atenta também ao envolvimento das várias partes interessadas nas organizações. Os temas centrais da responsabilidade social englobados nesta norma são: a governança organizacional, os direitos humanos, as práticas de trabalho, o ambiente, as práticas leais de operação, as questões relativas ao consumidor e o envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ISO, 2010).

No Campeonato do Mundo de 2014, pela primeira vez na história, foi desenvolvida uma estratégia de sustentabilidade abrangente de acordo com a norma ISO 26000 e com as orientações de reporte do *Global Reporting Initiative 3.1 Event Organizers Sector Supplement*. Relativamente à governança organizacional, o trabalho realizado foi guiado por princípios de responsabilidade, transparência, ética e pelo respeito para com as partes interessadas. A FIFA e o Comité Organizador Local empenharam-se em garantir que os direitos humanos foram respeitados (incluindo a justiça social e a equidade), assim como as práticas de trabalho (onde se inserem os salários justos e benefícios para os trabalhadores num local de trabalho saudável e seguro) (FIFA, 2014).

No referente ao ambiente, o objetivo foi reduzir o impacto ambiental do evento com especial foco na questão dos resíduos, água, energia, transportes, aquisições e alterações climáticas. Adicionalmente, o aumento da consciência face a estas temáticas ambientais foi também uma meta. Para fomentar as práticas leais de operação foram envolvidas organizações externas e indivíduos de forma a promover o comportamento socialmente responsável entre as suas partes interessadas. O respeito pelos consumidores foi assegurado com a aplicação dos princípios de proteção dos consumidores, onde se incluem a saúde e segurança, disponibilização de serviços, educação dos consumidores e proteção de dados. Um aspeto muito relevante neste tópico de ação foi a inclusão, garantindo que os estádios estavam equipados com acessibilidades para pessoas portadoras de limitações físicas e psicológicas. Por fim, o envolvimento e desenvolvimento das comunidades das doze cidades anfitriãs foi feito com recurso a diversas iniciativas que usaram o futebol como veículo para o desenvolvimento da educação, saúde, inclusão social, segurança e anti discriminação (FIFA, 2014).

Também o Mundial de Futebol de 2018 que será organizado pela Rússia está a preparar a sua estratégia de sustentabilidade tendo como base alguns instrumentos, entre eles a ISO 26000 (FIFA, 2015).

ISO 20121

Normalmente, durante os eventos são geradas grandes quantidades de resíduos, é exercida uma pressão sobre os recursos locais (como a água ou a energia) ou podem ser criadas tensões nas próprias comunidades locais (ISO, 2016b). De forma a minimizar alguns destes problemas, a ISO desenvolveu a norma ISO 20121 (Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos – requisitos com orientações para uso) que se classifica como um sistema de gestão concebido para ajudar as organizações da indústria dos eventos a melhorarem a sustentabilidade das suas atividades, produtos e serviços. Esta norma visa garantir que os eventos deixam um legado positivo em termos de benefícios económicos, ambientais e sociais, com o mínimo de desperdício de recursos, consumo de energia ou tensão sobre as comunidades locais.

Devido ao grande interesse que teve, a norma BS 8901 ("*Specification for a Sustainability Management System for Events*", de 2007), serviu como base para a ISO 20121, cujo lançamento coincidiu com os Jogos Olímpicos de Londres, em 2012. Este evento serviu igualmente como teste para a ISO 20121, o qual foi passado com distinção (Lambert, 2013).

A ISO 20121 tem uma abordagem flexível, podendo ser aplicável a qualquer organização ou atividade relacionada com os eventos. A metodologia adotada é do tipo PDCA, permitindo estabelecer, implementar, manter e melhorar um sistema de gestão de sustentabilidade como base na identificação dos potenciais impactes negativos dos eventos, eliminando ou reduzindo-os, e aproveitando os impactes positivos através de um melhor planeamento e processos. Assim, a correta aplicação da norma permite que as organizações continuem a ser financeiramente bem-sucedidas, que se tornem socialmente mais responsáveis e reduzam a sua pegada ecológica (ISO, 2012).

Para que exista máxima eficácia, a norma deve ser aplicada a toda a cadeia de abastecimento, bem como deve integrar todas as partes interessadas identificadas, promovendo a melhoria contínua. Depois de sujeita a auditoria externa, a norma ISO 20121 permite certificação (ISO, 2012). É importante notar que a certificação é dada relativamente ao sistema de gestão da organização (e não ao evento) quando este está em conformidade com a norma.

Para além dos Jogos Olímpicos de Londres, outro exemplo de aplicação encontra-se no estádio de Old Trafford, onde joga o clube inglês Manchester United Football Club, que recebeu a certificação em 2012 e desde então já realizou exibições, conferências, cerimónias de prémios e jogos de futebol usando a norma. Também o Croke Park Sports Stadium (em Dublin, na Irlanda) recebeu a certificação em 2012. Neste caso, é realçado que o envolvimento e a comunicação com o *staff* e as empresas de serviços contratadas foram fundamentais para os avanços feitos, como o aumento da taxa de reciclagem, a redução do consumo de recursos e as iniciativas comunitárias (Lambert, 2013). Em ambos os casos, inicialmente estava implementada a BS 8901, optando as organizações por fazerem a transição para a norma ISO. Recentemente, a ISO 20121 foi usada na definição da estratégia de sustentabilidade do Campeonato do Mundo de 2018 (FIFA, 2015).

United Nations Global Compact

O *United Nations Global Compact* (UNGC, em português Pacto Global das Nações Unidas) é uma iniciativa das Nações Unidas dentro da cidadania empresarial. Criada no ano de 2000, é constituída por Princípios fundamentais sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção. O grande objetivo deste instrumento é promover o compromisso público e voluntário das empresas em cumprir os Princípios (UNGC, 2016) dentro da sua esfera de influência (Siew, 2015). Não é considerado um instrumento regulatório nem um código de conduta obrigatório, mas sim uma iniciativa que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, contemplando os interesses e preocupações das partes interessadas, através de lideranças empresariais comprometidas e inovadoras (UNGC, 2016).

Os dez Princípios foram baseados em declarações aceites universalmente, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração da Organização Internacional do Trabalho relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais, a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNGC, 2016).

As empresas que participam no UNGC são provenientes de várias regiões geográficas e diferentes setores da economia. A estas compete publicarem anualmente a sua *Communication on Progress* (COP), um relatório onde divulgam as atividades desenvolvidas em prol dos dez Princípios, funcionando como base de partilha de boas práticas e políticas entre os participantes (UNGC, 2016).

O Al Sadd Sport Club, do Qatar, tornou-se subscritor do UNGC em 2012, assumindo o desejo de integrar os Princípios na sua estratégia, cultura e operações diárias, transmitindo o seu compromisso às suas partes interessadas (Al-Rumaihi, 2012). Desde então tem publicado o relatório COP integrado no seu relatório anual de RSC.

➤ **Comunicação da sustentabilidade**

Global Reporting Initiative

A *Global Reporting Initiative* (GRI) foi fundada em 1997 (em Boston, Estados Unidos da América) pelas organizações sem fins lucrativos *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e o *Tellus Institute*. Em 2001 a CERES tornou a GRI numa instituição independente e sem fins lucrativos. Atualmente a GRI apresenta-se como uma organização internacional independente que ajuda as empresas, entidades governamentais e outras organizações a compreender e comunicar o seu impacto sobre questões essenciais da sustentabilidade (GRI, 2016b).

A comunicação é realizada através de relatórios de sustentabilidade que são documentos elaborados pelas empresas ou organizações sobre os impactes económicos, ambientais e sociais causados pelas suas atividades diárias. Adicionalmente, nestes relatórios são também apresentados os valores da organização, o modelo de governação e a ligação entre a estratégia e o compromisso para uma economia global sustentável. Os relatórios de sustentabilidade não só auxiliam as organizações a

medir, compreender e comunicar o seu desempenho económico, ambiental, social e de governança, como ajudam a definir metas e gerir a mudança de forma mais eficaz (GRI, 2016c), tornando as suas atividades mais sustentáveis (GRI, 2013).

No final da década de 1990, a GRI foi pioneira na comunicação da sustentabilidade, que passou de uma prática circunscrita a um grupo reduzido para uma prática que, hoje em dia, é adotada por uma maioria crescente de organizações (GRI, 2016b). Em 2000 surgiram as primeiras orientações desenvolvidas pela GRI (G1), revistas em 2002 (versão G2), novamente revistas em 2006 (versão G3) e 2011 (versão G3.1). A versão mais atual é a G4 e data de 2013 (GRI, 2016b).

As diretrizes da GRI enquadram uma ferramenta baseada em indicadores, com a vantagem de serem produzidas com recurso a uma abordagem baseada no envolvimento de várias partes interessadas (*multistakeholder*) e de estarem em conformidade com documentos internacionalmente reconhecidos sobre a elaboração de relatórios (GRI, 2013). As normas da GRI de comunicação e divulgação da sustentabilidade são as mais usadas a nível mundial, permitindo que as empresas, os governos, a sociedade civil e os cidadãos tomem as melhores decisões com base em informação relevante (GRI, 2016b). As diretrizes G4 foram elaboradas com o intuito de serem aplicáveis a todo o tipo de empresas ou organizações, de qualquer dimensão e setor (GRI, 2013) e são de fácil utilização, independentemente da experiência que os relatores tenham na elaboração de relatórios de sustentabilidade, visto que são apoiadas por vários materiais e serviços da GRI (GRI, 2013). Outra vantagem destes relatórios é permitir a comparação da informação sobre o desempenho económico, ambiental e social de uma organização com a informação de relatórios anteriores, com os objetivos definidos e, quando possível, com outras organizações (GRI, 2013).

Com o intuito de ajudar setores de atividade com questões específicas relacionadas com a sustentabilidade, existem suplementos setoriais direcionados para eles. O primeiro suplemento foi apresentado em 2008 e destinava-se ao setor dos serviços financeiros. Em 2012 surgiu o suplemento para organização de eventos (*GRI Event Organizers Sector Supplement – GRI EOSS*) que foi reformulado para se adaptar à versão G4 (*GRI Event Organizers Sector Disclosures – GRI EOSD*) (GRI, 2016d).

O relatório de sustentabilidade do último Mundial de Futebol (no Brasil, em 2014) seguiu as orientações da versão 3.1 e do GRI EOSS (FIFA, 2014). Do mesmo modo, a organização do Mundial de 2018 (Rússia) assumiu o compromisso de seguir a versão G4 e o GRI EOSD na elaboração do seu relatório de sustentabilidade (FIFA, 2015). A Federação Italiana de Futebol publica relatórios de sustentabilidade desde 2012 de acordo com as diretrizes da versão G3.1 (Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2015).

Ao nível de clubes desportivos de futebol, em 2008, o Sport Club Corinthians Paulista (do Brasil) foi o primeiro a publicar um relatório de sustentabilidade segundo as diretrizes da GRI (Sport Club Corinthians Paulista, 2010). No entanto, Brondani e Marques (2015), na análise aos relatórios no período de 2009 a 2013, afirmam que o clube tira vantagem da credibilidade dos relatórios de sustentabilidade para transparecer a imagem de uma organização moderna, organizada, transparente

e socialmente responsável, apresentando apenas os aspetos positivos e utilizando a divulgação dos relatórios para atrair novos investidores e patrocinadores.

Na Europa, o clube alemão VfL Wolfsburg publicou em 2012 o seu primeiro relatório seguindo as diretrizes GRI 3.1 (VfL Wolfsburg, 2012). Também a Juventus Football Club, de Itália, apresenta o seu relatório de sustentabilidade desde 2014 adotando já as diretrizes GRI G4 (Juventus Football Club, 2015).

➤ Partes interessadas

AccountAbility 1000 - Stakeholder Engagement Standard

Fundada em 1995, a *AccountAbility* é a responsável pelo desenvolvimento da norma *AccountAbility 1000* (AA 1000) e baseia o seu trabalho em três princípios orientadores: inclusividade, materialidade e capacidade de resposta. O principal objetivo da AA 1000 é fornecer às organizações um conjunto gratuito de princípios internacionalmente aceites, para enquadrar e estruturar a forma como estas entendem, governam, administram, implementam, avaliam e comunicam a sua prestação de contas.

A norma *AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard* (AA1000 SES), de 2015, é de acesso público e pode ser aplicada a qualquer organização, independentemente da sua dimensão, tipo e nível de envolvimento das partes interessadas internas ou externas (*AccountAbility*, 2015). A AA1000 SES permite realizar a avaliação, a conceção, a implementação e a comunicação de uma abordagem integrada para o envolvimento das partes interessadas. Assim, é esperado que a adoção desta norma permita: o envolvimento das partes interessadas para compreender as suas expectativas sobre a governança, políticas, estratégias, práticas e desempenho; uma resposta transparente às partes interessadas sobre o desempenho e sobre as questões que são importantes para estas; e o desenvolvimento de respostas inovadoras e sustentáveis para as questões relevantes no presente e no futuro. A vantagem competitiva subjacente à adoção desta norma permitirá criar valor e melhorar o desempenho organizacional de forma colaborativa (*AccountAbility*, 2015).

Entre outros instrumentos, a estratégia de sustentabilidade do Campeonato do Mundo de 2018 (que irá ser realizado na Rússia) foi construída recorrendo à norma AA1000 SES. É afirmado que o mapeamento e o diálogo com as principais partes interessadas ajudará a entender melhor o contexto da sustentabilidade, a colaboração em atividades específicas e a corresponder com as necessidades e expectativas da sociedade. Simultaneamente, o envolvimento e as contribuições de vários órgãos reguladores, organizações e indivíduos vai permitir que os recursos e os potenciais impactos positivos das iniciativas de sustentabilidade possam ser otimizados (FIFA, 2015).

2.3.4. Modelos de avaliação de sustentabilidade

A crescente incorporação da sustentabilidade na estratégia das organizações, e o interesse cada vez maior das partes interessadas sobre as atividades desenvolvidas por estas, levou à necessidade de criar modelos que permitissem avaliar o desempenho de sustentabilidade. Consequentemente, nas últimas duas décadas surgiu um vasto número de publicações nesta área por parte de especialistas e académicos (Goyal *et al.*, 2013). No entanto, Hubbard (2009) afirma que medir o desempenho organizacional é difícil, especialmente quando o que se pretende medir está em constante alteração.

Gasparatos e Scolobig (2012) referem cinco características desejáveis para as ferramentas de avaliação da sustentabilidade, que devem ter a capacidade de capturar os seguintes pontos: (1) informação de carácter económico, ambiental e social e as suas inter-relações, através de uma avaliação integrada ou segundo a perspetiva do TBL; (2) os impactes decorrentes de projetos e políticas da organização; (3) equidade inter e intrageracional; (4) a existência de incertezas e a necessidade de agir segundo o princípio da precaução; (5) as necessidades, os valores e as expectativas das partes interessadas.

Ferramentas específicas têm sido desenvolvidas e implementadas para abordar as questões relacionadas com a SO, através da identificação das temáticas essenciais do desempenho dentro de todos os tipos de organizações (O'Boyle, 2015).

Uma dessas ferramentas é o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton (1992) em resposta à necessidade de integrar informação financeira e não financeira no processo de avaliação de desempenho. Enquanto ferramenta estratégica e de avaliação de desempenho, o BSC mede o desempenho organizacional segundo quatro perspetivas, sendo que para cada uma delas as organizações devem determinar objetivos e medidas para monitorizar o nível de cumprimento dos objetivos. As perspetivas são: (i) a do cliente, que aborda questões como o tempo necessário para satisfazer o pedido de um cliente e a qualidade do serviço prestado; (ii) a dos processos internos da organização, que está relacionada com os processos internos que levam à satisfação das expectativas dos clientes; (iii) a orientada para a inovação e aprendizagem, onde se inclui a motivação e satisfação dos funcionários; (iv) e a financeira, que avalia o sucesso financeiro.

De forma a desenvolver e gerir uma estratégia adequada, um número progressivamente maior de organizações desportivas tem utilizado processos aplicados a nível empresarial. Becsky (2011) estudou o potencial de aplicação do modelo BSC a uma organização desportiva, concluindo que este é adequado, dado que para além dos processos financeiros, permite apresentar os elementos da visão e da estratégia cruciais para estas organizações.

A incorporação dos aspetos ambientais e sociais levou a que, em 2002, Figge *et al.* apresentassem o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Este modelo de gestão estratégica permitiu integrar os três pilares da sustentabilidade numa ferramenta única e abrangente, superando as deficiências das abordagens convencionais de sistemas de gestão ambiental e social (Figge *et al.*, 2002).

Breitbarth *et al.* (2011) apresentam no seu trabalho uma síntese comparativa de cinco ferramentas que servem precisamente para medir a sustentabilidade, particularmente em organizações

desportivas. Para além do BSC e do SBSC, referem ainda as diretrizes da GRI, o *Organizational Sustainability Performance Index* (Hubbard, 2009) e o *Exemplary Sustainability Scorecard for Professional Clubs* (Heine, 2009).

Em relação às diretrizes da GRI, estas foram apresentadas no capítulo anterior. Já o *Organizational Sustainability Performance Index* (Hubbard, 2009) está dividido em seis grandes áreas: (i) desempenho financeiro; (ii) desempenho de aprendizagem e desenvolvimento; (iii) clientes e desempenho de mercado; (iv) desempenho dos processos internos; (v) desempenho social; e (vi) desempenho ambiental. Cada uma das áreas é composta por cinco indicadores. Quanto ao *Exemplary Sustainability Scorecard for Professional Clubs* (Heine, 2009 *fide* Breitbarth *et al.*, 2011), este está dividido entre: (i) a componente financeira (três indicadores); (ii) os processos internos (cinco indicadores); (iii) as partes interessadas externas (cinco indicadores); (iv) e os funcionários (quatro indicadores).

Em 2013, Lucas apresentou o “Modelo de Gestão Dinâmica do Desempenho da Sustentabilidade na Exploração de Estádios de futebol” que permite avaliar e acompanhar a implementação de medidas para a sustentabilidade nestas infraestruturas. Este modelo teve como base o LEED, o BREEAM, o LiderA, o *SB Tool* e o *Green Key* e encontra-se dividido em seis vertentes: (i) utilização de recursos; (ii) impactes ambientais; (iii) conforto dos espaços; (iv) mobilidade; (v) amenidades/ligação social; (vi) e gestão da qualidade dos serviços. Cada vertente está dividida em critérios aos quais correspondem vários indicadores. Tomando como exemplo a vertente de utilização de recursos, os critérios apresentados são energia (6 indicadores), água (6 indicadores) e materiais (5 indicadores).

Embora seja alusivo à dimensão ambiental, a Avaliação de Desempenho Ambiental (ADA) de uma organização é tida como uma ferramenta de gestão interna, que tem como objetivo reunir informação fiável e verificável, de forma contínua, para determinar se o desempenho ambiental de uma organização está de acordo com os critérios estabelecidos pela organização. A norma ISO 14031 (em que a versão mais recente data de 2013) fornece orientações sobre a conceção e utilização da ADA dentro de uma organização e na identificação e seleção de indicadores de desempenho ambiental. A aplicabilidade desta norma é extensível a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão, localização ou complexidade. A metodologia é do tipo PDCA, sendo que na fase de planeamento (P) se realiza a seleção de indicadores para a ADA (já existentes ou desenvolvendo novos indicadores). Na segunda fase (D) realiza-se a recolha de dados para os indicadores selecionados, analisam-se e convertem-se os dados em informações que descrevam o desempenho ambiental das organizações, avalia-se a informação que descreve o desempenho ambiental da organização em comparação com os critérios de desempenho ambiental da organização e, por fim, comunica-se a informação que descreve o desempenho ambiental da organização. Nas duas últimas fases (C e A) procede-se à revisão e melhoria da ADA (ISO, 2013).

Quando uma organização possui um SGA implementado (como a ISO 14001 ou o EMAS, apresentados no capítulo anterior), detém vantagem na aplicação da ADA dado já ter identificados os aspetos ambientais significativos. No caso de uma organização sem um SGA implementado, a ADA auxilia na identificação desses aspetos (ISO, 2013).

O panorama revisto sobre a avaliação de desempenho de sustentabilidade e, em particular, em organizações do setor do desporto, permitiu identificar a inexistência de um modelo de avaliação multidimensional para as organizações deste setor. Assim, no capítulo seguinte será apresentada e descrita a metodologia que permitiu o seu desenvolvimento. Posteriormente, serão apresentados e discutidos os resultados da aplicação do modelo ao caso dos clubes de futebol em Portugal.

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem geral e principais fases do estudo

Neste capítulo apresenta-se o processo metodológico usado na presente dissertação, cujas principais etapas se encontram identificadas na Figura 3.1.



Figura 3.1 - Principais etapas metodológicas da presente dissertação.

3.2. Caracterização das organizações desportivas nacionais de futebol

A partir da época desportiva 2013/2014, o Decreto-Lei n.º 10/2013 estabeleceu o regime jurídico das sociedades desportivas a que estão sujeitos os clubes desportivos que pretendam participar nas competições desportivas profissionais em Portugal. Assim, neste cenário jurídico, as entidades desportivas de carácter associativo terão, necessariamente, de o fazer sob a forma de sociedade comercial desportiva. Neste contexto podem optar entre a constituição de uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ, Lda.), da qual o clube desportivo é o único proprietário, ou em alternativa, de uma Sociedade Anónima Desportiva (SAD) com a participação de um mínimo de cinco acionistas (podendo o respetivo capital ser aberto ao investimento público). Posto isto, na época desportiva 2015/2016 estavam em competição na Primeira Liga Portuguesa cinco clubes na forma jurídica de SDUQ, Lda. e treze na forma de SAD (Tabela 3.1).

É também importante atentar ao tipo de gestão da maior infraestrutura destas organizações – o estádio. Nas situações em que não foi possível encontrar publicada esta informação, foi questionado aquando do primeiro contacto telefónico com os clubes. É possível verificar que apenas três estádios não pertencem ao próprio clube (Futebol Clube de Arouca, Sporting Clube de Braga e Clube Futebol União da Madeira).

No caso das organizações desportivas podem ser consideradas três grandes áreas de atuação: a própria organização, as infraestruturas e os eventos desportivos. Ao nível das infraestruturas, no presente estudo, foram considerados os edifícios administrativos, os estádios e os centros de treino/academia de cada clube.

No que respeita ao número de espetadores presentes nos estádios verificou-se que, em todos os jogos da época 2015/2016, o valor total foi de 3 464 635 (Liga Portugal, 2016a).


Tabela 3.1 - Nome das organizações desportivas, símbolo, ano da fundação, localidade, forma de sociedade comercial desportiva e tipo de gestão do estádio.

Nome da organização desportiva	Símbolo	Ano da fundação	Localidade	Forma de sociedade comercial desportiva	Tipo de gestão do estádio
Associação Académica de Coimbra (AAC)		1887	Coimbra	SDUQ, Lda.	Privada - Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol
Futebol Clube de Arouca (FCA)		1952	Arouca	SDUQ, Lda.	Pública - Câmara Municipal de Arouca
Clube de Futebol “Os Belenenses” (CFB)		1919	Lisboa	SAD	Privada - Clube de Futebol “Os Belenenses”
Sport Lisboa e Benfica (SLB)		1904	Lisboa	SAD	Privada - Sport Lisboa e Benfica
Boavista Futebol Clube (BFC)		1903	Porto	SAD	Privada - Boavista Futebol Clube
Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)		1939	Estoril	SAD	Privada - Grupo Desportivo Estoril Praia
Futebol Clube do Porto (FCP)		1893	Porto	SAD	Privada - PortoEstádio - Futebol Clube do Porto

Tabela 3.1 (Cont.) - Nome das organizações desportivas, símbolo, ano da fundação, localidade, forma de sociedade comercial desportiva e tipo de gestão do estádio.

Nome da organização desportiva	Símbolo	Ano da fundação	Localidade	Forma de sociedade comercial desportiva	Tipo de gestão do estádio
Club Sport Marítimo (CSM)		1910	Funchal	SAD	Privada - Club Sport Marítimo
Moreirense Futebol Clube (MFC)		1938	Moreira de Cónegos	SAD	Privada - Moreirense Futebol Clube
Clube Desportivo Nacional (CDN)		1910	Funchal	SAD	Privada - Clube Desportivo Nacional
Futebol Clube Paços de Ferreira (FCPF)		1950	Paços de Ferreira	SDUQ, Lda.	Privada - Futebol Clube Paços de Ferreira
Rio Ave Futebol Clube (RAFC)		1939	Vila do Conde	SDUQ, Lda.	Privada - Rio Ave Futebol Clube
Sporting Clube de Braga (SCB)		1921	Braga	SAD	Mista (pública - propriedade da Câmara Municipal de Braga; privado - mandante Sporting Clube de Braga)
Sporting Clube de Portugal (SCP)		1906	Lisboa	SAD	Privada - Sporting Clube de Portugal
Clube Desportivo de Tondela (CDT)		1933	Tondela	SDUQ, Lda.	Mista (privada - propriedade do Clube Desportivo de Tondela; pública - a ser gerido pela Câmara Municipal de Tondela)

Tabela 3.1 (Cont.) - Nome das organizações desportivas, símbolo, ano da fundação, localidade, forma de sociedade comercial desportiva e tipo de gestão do estádio.

Nome da organização desportiva	Símbolo	Ano da fundação	Localidade	Forma de sociedade comercial desportiva	Tipo de gestão do estádio
Clube Futebol União da Madeira (CFUM)		1913	Funchal	SAD	Privada - Sociedade de Desenvolvimento da Madeira
Vitória Sport Clube (VSC)		1922	Guimarães	SAD	Privada - Vitória Sport Clube
Vitória Futebol Clube (VFC)		1910	Setúbal	SAD	Privada - Vitória Futebol Clube

3.3. Modelo conceptual de análise

A revisão de literatura permitiu identificar as atividades desenvolvidas pelas organizações desportivas e as respetivas consequências nas três dimensões da sustentabilidade, como identificado no capítulo 2.2.1. Esta identificação a par da análise dos documentos setoriais (*e.g. Sustainable Sport and Event Toolkit* (SSET) (EVENTSCOTLAND, 2010); *Football Stadiums – Technical recommendations and requirements* (FIFA, 2011); e *Manual de Boas Práticas Ambientais no Desporto – Ética Ambiental* (Ferreira, 2015)) e dos instrumentos de sustentabilidade (apresentados no capítulo 2.3.3.), possibilitou a seleção dos aspetos e respetivas medidas de cada dimensão. Adicionalmente, foram identificados aspetos e medidas referentes às partes interessadas. Os aspetos são definidos como áreas temáticas dentro de cada dimensão e as medidas são ações com um grau de particularidade e abrangência que se considerou ser o mais adequado à situação atual das organizações desportivas estudadas, tendo em consideração a informação disponibilizada por estas.

Apesar de não ser direcionado ao setor do desporto, o trabalho desenvolvido por Cartaxo (2013) serviu de fundamento para algumas medidas contempladas no modelo elaborado. Estas foram adotadas por o autor as considerar como aplicáveis ao presente estudo.

Assim, apresenta-se o modelo conceptual elaborado para a dimensão económica (Tabela 3.2), ambiental (Tabela 3.3), social (Tabela 3.4) e para as partes interessadas (Tabela 3.5). O modelo foi submetido a várias etapas de execução até culminar na sua versão final, nomeadamente: (i) renomeação de aspetos; (ii) eliminação de medidas por se considerarem desadequadas face à

perceção do estado atual das organizações; (iii) reformulação de medidas de modo a torná-las mais simples e perceptíveis para os respondentes; (iv) integração das sugestões de melhoria sugeridas nas entrevistas exploratórias.

Tabela 3.2 - Modelo conceptual de análise – dimensão económica.

Aspeto económico	Medidas	Adaptado de
Desempenho económico	A organização está cotada em bolsa	Elaboração própria
	Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter ambiental	Elaboração própria
	Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social	Elaboração própria
	Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade	GRI G4 (2013)
	A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (<i>e.g.</i> salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade	GRI G4 (2013); ISO 20121 (2012)
	Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas	GRI EOSS (2012)
Impacte económico indireto	Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local	GRI G4 (2013); ISO 20121 (2012)
	Informa sobre impactes económicos indiretos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve	GRI EOSS (2012)
Práticas relacionadas com os fornecedores	Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais	GRI G4 (2013); ISO 20121 (2012); FIFA (2011); IOC (1997); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015)

Tabela 3.3 - Modelo conceptual de análise – dimensão ambiental.

Aspeto ambiental	Medidas	Adaptado de
Consumo de água	Monitorização dos consumos de água	GRI G4 (2013); EMAS III (2009); ISO 20121 (2012); ISO 26000 (2010); LEED (2016); BREEAM (2015); DGNB (2016e); Ferreira (2015)

Tabela 3.3 (Cont.) - Modelo conceptual de análise – dimensão ambiental.

Aspeto ambiental	Medidas	Adaptado de
Consumo de água (cont.)	Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (<i>e.g.</i> , redutores de caudal nas torneiras)	ISO 20121 (2012); ISO 26000 (2010); LEED (2016); BREEAM (2015); FIFA (2011); UEFA (2011); IOC (1997 e 2006), Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015)
	Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais e pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (<i>e.g.</i> em rega, lavagens e equipamentos sanitários)	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); BREEAM (2015); FIFA (2011); UEFA (2011); IOC (1997 e 2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Atividades de sensibilização para o uso racional da água	ISO 26000 (2010); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Ferreira (2015)
Consumo de energia	Monitorização dos consumos de energia	GRI G4 (2013); EMAS III (2009); ISO 20121 (2012); ISO 26000 (2010); LEED (2016); BREEAM (2015); DGNB (2016); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Aplicação de medidas de eficiência energética (<i>e.g.</i> , iluminação e equipamentos eficientes)	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012); LEED (2016); BREEAM (2015); UEFA (2011); IOC (1997 e 2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Aplicação de medidas de produção de energia renovável	GRI G4 (2013); EMAS III (2009); ISO 26000 (2010); LEED (2016); FIFA (2011); UEFA (2011); IOC (1997 e 2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Atividades de sensibilização para o uso racional da energia	ISO 26000 (2010); BREEAM (2015); IOC (2006); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015)

Tabela 3.3 (Cont.) - Modelo conceptual de análise – dimensão ambiental.

Aspeto ambiental	Medidas	Adaptado de
Consumo de materiais e aquisições	Monitorização dos consumos de materiais	EMAS III (2009); LEED (2016); BREEAM (2015);
	Aplicação de um plano de compras sustentáveis	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Lucas (2013)
	Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacte ambiental	LEED (2016); IOC (1997 e 2006); Ferreira (2015)
	Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (e.g., papel e cartuchos de impressoras)	GRI G4 (2013); LEED (2016); ISO 26000 (2010); UEFA (2011); IOC (1997 e 2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Lucas (2013)
Produção de resíduos e efluentes	Monitorização dos resíduos sólidos produzidos	GRI G4 (2013); EMAS III (2009); ISO 26000 (2010); BREEAM (2015); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados	LEED (2016); ISO 20121 (2012); FIFA (2011); UEFA (2011); IOC (1997 e 2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados	BREEAM (2015); ISO 20121 (2012); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.)
	Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (e.g. na restauração e cortes de relva)	LEED (2016); BREEAM (2015); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015)
	Monitorização das descargas de águas residuais	GRI G4 (2013); GRI EOSS (2012); ISO 26000 (2010); DGNB (2016e); Lucas (2013)
	Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas	ISO 26000 (2010); BREEAM (2015); Lucas (2013)

Tabela 3.3 (Cont.) - Modelo conceptual de análise – dimensão ambiental.

Aspeto ambiental	Medidas	Adaptado de
Emissões atmosféricas	Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida	GRI G4 (2013); EMAS III (2009); IOC (1997); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); LEED (2016); BREEAM (2015); ISO 20121 (2012); FIFA (2011); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Lucas (2013)
	Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (e.g. ações de plantação de árvores)	GRI G4 (2013); GRI EOSS (2012); LEED (2016); Ferreira (2015)
Ruído	Monitorização dos níveis de ruído	ISO 20121 (2012); Lucas (2013)
	Aplicação de medidas de redução do nível de ruído	IOC (1997), Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015); Lucas (2013)
Poluição do solo	Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados no solo	ISO 14001 (2004); ISO 20121 (2012); ISO 26000 (2010)
	Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (e.g. fertilizantes biológicos)	ISO 26000 (2010); IOC (2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.)
Transportes e mobilidade	Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos	Lucas (2013)
	Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (<i>carpooling</i>)	GRI EOSS (2012); LEED (2016); BREEAM (2015); DGNB (2016e); UEFA (2011); IOC (2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); EVENTSCOTLAND (2010); Ferreira (2015); Lucas (2013)
	Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (e.g., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)	BREEAM (2015); DGNB (2016e); UEFA (2011); IOC (2006), Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Ferreira (2015)

Tabela 3.3 (Cont.) - Modelo conceptual de análise – dimensão ambiental.

Aspeto ambiental	Medidas	Adaptado de
Conservação da biodiversidade e habitats	Ações de promoção da biodiversidade	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012); LEED (2016); BREEAM (2015)
	Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012); LEED (2016); BREEAM (2015); Ferreira (2015)
Qualidade do ambiente interior	Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica	LEED (2016); DGNB (2016e); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Lucas (2013)
	Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica	LEED (2016); DGNB (2016e); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Lucas (2013)
	Proibição de fumar dentro das suas instalações ou criação de áreas específicas para tal	LEED (2016)
	Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas	LEED (2016)
	Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados	LEED (2016); IOC (2006); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); Ferreira (2015); Lucas (2013)
Avaliação ambiental dos fornecedores	Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)	GRI G4 (2013); ISO 14001 (2004); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012); BREEAM (2015); LEED (2016); IOC (1997); EVENTSCOTLAND (2010)
Preparação e capacidade de resposta a emergências	Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacte(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações	ISO 14001 (2004)
	Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactes ambientais adversos associados	ISO 14001 (2004)

Tabela 3.4 - Modelo conceptual de análise – dimensão social.

Aspeto social	Medidas	Adaptado de
Direitos humanos	Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo	GRI G4 (2013); GRI EOSS (2012); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012); SA 8000 (2014); UNGC (2000)
	Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto	Sugestão IPDJ
Práticas de trabalho	Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania	Cartaxo (2013)
	Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização	Cartaxo (2013); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.)
	Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade	Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); IOC (1997 e 2006); Ferreira (2015)
	Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012)
	Aposta na formação de atletas (e.g. através de academias ou escolas)	Sugestão IPDJ
Práticas leais de operação	Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (e.g. práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 20121 (2012); UNGC (2000)
Avaliação social de fornecedores	Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)	GRI G4 (2013); ISO 20121 (2012); LEED (2016); BREEAM (2015); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.)
Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores	Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 9001 (2008)
	Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); ISO 9001 (2008)
	Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)	GRI G4 (2013)

Tabela 3.4 (Cont.) - Modelo conceptual de análise – dimensão social.

Aspeto social	Medidas	Adaptado de
Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores (cont.)	Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)	GRI EOSS (2012); ISO 20121 (2012); DGNB (2016e); Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); IOC (2006); EVENTSCOTLAND (2010)
	Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)	Fundación Biodiversidad e Green Cross España (s.d.); IOC (2006)
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	Avaliação e determinação dos impactes sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade	GRI G4 (2013); ISO 20121 (2012); EVENTSCOTLAND (2010)
	Envolvimento das comunidades onde está inserida (<i>e.g.</i> , através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)	GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); Ferreira (2015); Lucas (2013)

Tabela 3.5 - Modelo conceptual de análise – partes interessadas.

Aspeto das partes interessadas	Medidas	Adaptado de
Identificação das partes interessadas	Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactes	AA 1000 SES (2015); GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); EVENTSCOTLAND (2010)
Envolvimento das partes interessadas	Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas	AA 1000 SES (2015); GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); EVENTSCOTLAND (2010)
Comunicação com as partes interessadas	Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (<i>e.g.</i> através de relatórios)	AA 1000 SES (2015); GRI G4 (2013); ISO 26000 (2010); EVENTSCOTLAND (2010)

3.4. Entrevistas exploratórias

A realização das entrevistas exploratórias teve como objetivos principais a exploração do tema, a perceção da maturidade das organizações desportivas nesta temática e a validação da versão *draft* do questionário.

Assim, o guião utilizado é apresentado no Anexo VI e encontra-se dividido em quatro secções:

- A. Definição e perceção de sustentabilidade nas organizações desportivas (clubes de futebol)
- B. Problemas e práticas de sustentabilidade nas organizações desportivas (clubes de futebol)

- C. Motivações, vantagens e dificuldades na adoção de práticas de sustentabilidade nas organizações desportivas (clubes de futebol)
- D. Análise da sustentabilidade nas organizações do Setor do Desporto

A secção A incluiu uma pergunta sobre a definição de *sustentabilidade* (Questão nº 1), a integração do conceito nas organizações desportivas (Questão nº 2) e a existência de legislação e indicações aplicáveis ao setor neste âmbito (Questão nº 3). A segunda secção (B) foi composta por uma questão acerca das atividades desenvolvidas causadoras de mais impactos nas três dimensões da sustentabilidade (Questão nº 4) e quais as medidas e instrumentos que poderiam ser aplicados (Questões nº 5 e nº 6). Quando necessário, recorreu-se a uma lista preliminar de aspetos e medidas (que originou o modelo apresentado no capítulo 3.3.), previamente elaborada pelo autor, com o intuito de dinamizar a discussão.

As questões seguintes incidiram sobre a inclusão da sustentabilidade nas próprias organizações entrevistadas (Questões nº 7 e nº 8), a relação das possíveis práticas desenvolvidas com os clubes (Questão nº 9), bem como a existência de um programa ou estratégia nacional sobre a temática de estudo (Questão nº 10).

Na secção C foram colocadas três questões referentes às motivações, vantagens e dificuldades que as organizações desportivas podem experienciar aquando da adoção de práticas sustentáveis (Questões nº 11, nº 12 e nº 13). Novamente, quando se verificou útil recorreu-se a uma lista com as motivações, vantagens e dificuldades identificadas no capítulo 2.2.2. As três questões da última secção (D) visaram identificar possíveis clubes nacionais que seriam casos de estudo interessantes (Questão nº 14), possíveis sugestões para elaboração de um questionário que abordasse as três dimensões já referidas (Questão nº 15) e, para finalizar, se tinham conhecimento da existência de algum estudo ou relatório no âmbito do presente tema (Questão nº 16). Concluídas as questões foi apresentada a versão *draft* do questionário elaborado pelo autor para que este fosse analisado pelos entrevistados, no sentido de ser alvo de eventuais correções, alterações e apreciações.

Com o intuito de recolher a informação e conhecimento de uma forma mais completa e não limitada, o guião foi composto apenas por questões de resposta aberta. Depois de tratar a informação obtida, foram elaborados alguns resultados que serão apresentados no capítulo 4.

O critério para selecionar os entrevistados foi que estes pertencessem a instituições ligadas ao setor do desporto, que permitissem alargar o conhecimento sobre a temática dentro do contexto das organizações desportivas. Antes de se iniciar cada entrevista foram apresentados os objetivos do presente trabalho, a metodologia utilizada e o tempo aproximado que a entrevista tomaria (sensivelmente 1 hora).

A primeira organização entrevistada foi a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP). A LPFP foi criada em 1978 (Liga Portugal, 2016b) e representa uma associação de direito privado, sem fins lucrativos (Liga Portugal, 2016c), que tem como principal função a organização de três competições nacionais: a Primeira Liga Portuguesa (atual Liga NOS), a Segunda Liga Portuguesa (atual LEDMAN

LigaPro) e a Taça da Liga (atual Liga CTT) (Liga Portugal, 2016d). A entrevista foi realizada presencialmente, na sede da LPFP, no Porto, no mês de Fevereiro de 2016. Por ter sido permitida a gravação áudio da entrevista, o documento com a transcrição das respostas não foi enviado para o respondente.

A segunda entrevista foi efetuada ao Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), em representação da Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto. A missão do IPDJ passa pela “execução de uma política integrada e descentralizada para as áreas do desporto e da juventude, em estreita colaboração com entes públicos e privados, designadamente com organismos desportivos, associações juvenis, estudantis e autarquias locais” (IPDJ, 2016). A sua intervenção estende-se à “definição, execução e avaliação da política pública do desporto, promovendo a generalização do desporto, bem como o apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros” (IPDJ, 2016). Esta entrevista decorreu, presencialmente, em Março de 2016, na sede do IPDJ, em Lisboa. Por não ter sido autorizada a gravação áudio da entrevista, foi enviado um documento com as respostas transcritas de forma a estas serem validadas ou corrigidas pelos respondentes. Neste Instituto foi também realizada uma segunda entrevista, com maior enfoque nas questões de carácter económico, que ocorreu igualmente em Março de 2016.

Do mesmo modo, a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), enquanto organismo que dirige o futebol em Portugal, foi contactada através de correio eletrónico, telefónica e presencialmente, no sentido de se efetuar uma entrevista exploratória. No entanto, apesar das várias tentativas, não foi apresentada disponibilidade por parte da FPF para a sua realização. Esta entrevista teria especial valia, dado o interesse que a temática da sustentabilidade parece tomar na FPF, ao assumir que um dos seus valores é precisamente reger-se “por princípios que permitem o desenvolvimento sustentado” e promover “sempre a obediência aos mais elevados padrões éticos, sociais e de responsabilidade ambiental” (FPF, 2015). Para tal, um dos objetivos estratégicos da FPF é “garantir que as decisões dos diversos órgãos sejam determinadas por uma cultura de responsabilidade social e ambiental” (FPF, 2015).

3.5. Inquérito por questionário

O modelo apresentado no capítulo 3.3 serviu de base para a realização do questionário (Anexo VII) enviado às organizações desportivas que participaram na Primeira Liga Portuguesa de Futebol na época desportiva 2015/2016. O questionário encontra-se dividido em seis secções:

- A. Sustentabilidade
- B. Dimensão económica
- C. Dimensão ambiental
- D. Dimensão social
- E. Análise das partes interessadas (*stakeholders*)
- F. Instrumentos de sustentabilidade

As questões colocadas na primeira secção tinham como objetivo perceber como o conceito de *sustentabilidade* é entendido em cada organização (Questão nº 1) e qual a importância dada a cada pilar (Questão nº 2). Nesta secção também foi possível confirmar a existência ou não de um departamento de ambiente e sustentabilidade (Questões nº 3 e nº 3.1) ou, em alternativa, se estas questões estavam incluídas noutra departamento (Questões nº 3.2 e nº 3.2.1).

Nas três secções seguintes (referentes à dimensão económica, ambiental e social), a organização das questões apresentou o mesmo formato e ordem. Primeiramente pretendeu determinar-se a relevância dos vários aspetos identificados para cada dimensão, no contexto de uma organização desportiva de futebol (Questões nº 4, nº 6 e nº 8). A escala de respostas adotada foi de cinco pontos entre “Sem relevância” e “Elevada relevância”.

A questão relativa às medidas de cada aspeto estava dividida em duas sub-questões (Questões nº 5, nº 7 e nº 9). A primeira questionou sobre o estado de implementação atual de cada medida através das opções de resposta “Sim”, “Não” e “Não, mas está prevista a sua implementação”. A segunda pretendeu determinar a importância que cada medida tinha na organização desportiva respondente, com as respostas a variarem numa escala de 1 a 5 correspondentes a “Sem importância” e “Elevada importância”, respetivamente. A utilização dos valores numéricos foi feita de modo a facilitar a formatação e apresentação das tabelas no questionário.

Quanto à secção relativa à análise das partes interessadas (secção E), as duas primeiras questões (Questões nº 10 e nº 11) estavam organizadas segundo a estrutura das três secções anteriores. A terceira questão da quinta secção (Questão nº 12) pretendeu determinar a importância que cada organização respondente atribuía às várias partes interessadas (identificadas no capítulo 2.2.3), na promoção da sustentabilidade nas organizações desportivas de futebol. Novamente a escala utilizada foi de cinco pontos variando entre “Sem importância” até “Elevada importância”.

A última secção (secção F) focou-se nos instrumentos de avaliação e/ou certificações externas que cada organização respondente possui atualmente ou planeia vir a obter (Questão nº 13). Por fim, surgiam campos de identificação do respondente, que poderiam ser úteis caso ocorresse alguma dúvida nas respostas dadas. Em todas as secções estavam presentes caixas de texto passíveis de serem preenchidas com aspetos e/ou medidas complementares ou com outras observações.

Antes de se proceder ao envio do questionário, todos os clubes foram contactados telefonicamente no sentido de compreender qual o departamento e/ou funcionário mais indicado para o receber. Na maioria das situações, o questionário foi enviado para os responsáveis pela gestão das infraestruturas da organização.

O envio do questionário foi feito através de correio eletrónico, pois este consiste num método rápido, eficaz e com custos e impactes ambientais reduzidos (Tse, 1998). No *email* enviado, além da apresentação do autor, estava descrito o objetivo do presente trabalho, a tipologia do questionário, a previsão do tempo de resposta (entre 20 a 30 minutos), as duas possibilidades de resposta (através de

documento *Word* – apenas editável para receber respostas, ou através de questionário *online* no *Google Forms*) e os contactos do autor para esclarecimento de dúvidas, se necessário.

Inicialmente foi solicitada resposta até quinze dias após o envio do questionário, que ocorreu em Maio de 2016. Depois deste prazo, nas situações em que não foram obtidas respostas, procedeu-se a novo contacto telefónico, com o intuito de perceber se o *email* enviado tinha tido seguimento, realçando novamente que a colaboração dispensada seria fundamental para o desenvolvimento do presente trabalho. Numa última tentativa de obter respostas, foi enviado novo *email*, no final de Julho, onde foi demonstrada disponibilidade por parte do autor para realizar o questionário por via telefónica ou presencial. Entre o envio dos dois *emails* e após o envio do segundo, foram estabelecidos vários contactos telefónicos com as organizações não respondentes para tentar obter resposta ao questionário.

3.6. Tratamento e análise dos dados dos questionários

A informação presente nas respostas obtidas ao questionário foi transferida de forma organizada para uma base de dados criada pelo autor, recorrendo ao *Microsoft Excel*, que permitisse a sua análise cuidada. Foram realizadas análises de frequências absolutas e relativas, determinação de valores médios (média aritmética simples) e desvios-padrão (enquanto medida de dispersão), apresentados sobre a forma de gráficos e tabelas. Na determinação dos valores médios e dos desvios-padrão, foi estabelecida a correspondência entre os níveis de relevância e de importância com um valor numérico, sendo que “Sem relevância” e “Sem importância” corresponderam ao valor 1 e “Elevada relevância” e “Elevada importância” a 5.

A codificação das medidas (M) nos gráficos e tabelas que serão apresentados foi realizada recorrendo às iniciais dos respetivos aspetos e à sua sequência. Assim, por exemplo, na dimensão ambiental, no aspeto “Consumo de energia” (CE), a quarta medida apresentada (“Atividades de sensibilização para o uso racional da energia”) é denominada “CE_M4”.

No final da análise individual das medidas por aspeto de cada dimensão foi criado um *ranking*, recorrendo ao valor médio de importância gerado, para se estudar quais as medidas mais valorizadas globalmente. Adicionalmente, os *rankings* permitiram verificar a distribuição de medidas por aspeto e comparar com a relevância atribuída anteriormente aos aspetos.

De forma a cruzar a informação obtida entre a importância e a implementação atual, para cada dimensão foi construída uma matriz como sugerido na Figura 3.2. As medidas colocadas no quadrante superior direito serão as que devem, idealmente, ter aplicação por parte das organizações desportivas pois são aquelas que, em média, foram mais valorizadas em termos de importância e que mais organizações implementam atualmente. Em oposição, no quadrante inferior esquerdo estarão as medidas que, a par de uma baixa taxa de implementação, foram consideradas de menor importância e, por isso, a sua aplicação pode-se considerar não prioritária. No quadrante inferior direito estarão presentes as medidas que têm uma alta implementação atual que contrasta com a baixa importância

atribuída, o que pode significar que a sua aplicação não é a mais adequada para o contexto das organizações desportivas. Neste caso, a solução poderá passar por fazer a transição para outras medidas do mesmo aspeto que se encontrem nos quadrantes superiores. Para finalizar, no quadrante superior esquerdo surgirão as medidas que necessitam de ação por parte das organizações desportivas, visto que apesar de terem uma elevada importância em termos médios, possuem uma baixa taxa de implementação no presente.



Figura 3.2 - Matriz adotada com cruzamento da importância média atribuída a cada medida vs implementação atual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise das entrevistas exploratórias

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas exploratórias realizadas na LPFP e no IPDJ.

Relativamente à definição do conceito de *sustentabilidade*, na LPFP foi assumido que a sustentabilidade económica e financeira é crucial para as organizações de futebol profissional, recebendo um maior foco por parte das mesmas. Embora a componente ambiental não tenha sido alvo de muita atenção até ao momento, os clubes que possuem estádios mais recentes demonstram alguma sensibilidade face às questões ambientais.

No IPDJ, dado que a entrevista foi realizada com elementos da Divisão de Infraestruturas Desportivas, o conceito foi definido recorrendo a ações práticas, no âmbito das atividades desenvolvidas por esta divisão, em que os projetos de infraestruturas são analisados e são estabelecidas recomendações com carácter vinculativo. Esta análise compreende uma avaliação de custos de referência (disparidade face a dados de mercado e custos de referência publicados para as instalações desportivas), para se averiguar se a infraestrutura que se quer construir/remodelar excede a capacidade financeira do clube, sem negligenciar os custos de manutenção – sustentabilidade económica.

Também a componente ambiental foi referida, tendo sido manifestado interesse por alguns aspetos importantes no contexto das infraestruturas: iluminação natural, ventilação natural, sombreamento, arrefecimento e ruído. A componente social, apesar de não ter sido referida diretamente, estava presente em exemplos apresentados sobre a segurança nas infraestruturas.

As organizações entrevistadas concordaram que é pertinente relacionar a sustentabilidade (económica, ambiental e social) com as organizações desportivas nacionais de futebol. No entanto, o IPDJ alerta que em Portugal estas organizações não estão sensibilizadas para a importância dos três pilares da sustentabilidade, realçando que a preocupação existente é “muito tímida” e que o mote foi sempre a questão económica. Em especial, foi referido que a execução de um projeto ambientalmente ambicioso parte muito do que o promotor pretende.

No que respeita às atividades desenvolvidas pelos clubes de futebol que podem causar mais impactes a nível ambiental, a LPFP considera que a indústria do futebol não é uma indústria “poluente”, mas assume que em dia de jogo, um estádio é “uma máquina enorme de consumos”. Contudo, foi realçado que apesar de os jogos poderem ser de alguma maneira “poluidores”, os que têm maior afluência ocorrerão em estádios melhor preparados. Esta é a razão para o facto de o ambiente não receber uma grande preocupação da LPFP, ao contrário de temas como a segurança e a indisciplina. Através da consulta da lista dos aspetos ambientais identificados pelo autor, foram realçados quatro aspetos: consumo de água, consumo de energia, ruído e preparação e capacidade de resposta a emergências.

Também o IPDJ referiu os jogos como a atividade que poderá causar mais impactes para o ambiente, com a quantidade de resíduos produzidos no estádio do Jamor após um jogo a servir de exemplo,

embora nesta situação também esteja presente “falta de civismo”. Após se observar a lista de aspetos ambientais, foi afirmado que mesmo existindo a hipótese de usar transportes públicos, as pessoas continuam a deslocar-se de veículo particular. Sobre o ruído considerou-se ser difícil aplicar soluções, dado os estádios serem espaços abertos. Já em espaços fechados é possível recorrer a estratégias de isolamento e absorção acústica. De uma maneira geral, os aspetos assinalados como os de maior relevância foram os do consumo de água, do consumo de energia e os relativos aos resíduos.

A nível social, a LPFP considerou que os impactes positivos são enormes e que cada vez mais os clubes estão mais próximos das comunidades, através de políticas de *marketing* e de *pricing* direcionadas à realidade local. A partir da lista de aspetos sociais foi realçado o “envolvimento e desenvolvimento da comunidade” que está a ser uma aposta dos clubes “pequenos”. Sobre o aspeto dos “Direitos Humanos” e das “Práticas de trabalho” considerou-se que são mais valorizados durante a construção das infraestruturas e que depois estão implícitas na atuação das próprias organizações.

O IPDJ apontou como impactes sociais negativos dos jogos de futebol a grande afluência populacional, que propicia casos de estacionamento excessivo e abusivo nas imediações dos estádios e que, em algumas situações, limita os espaços onde os residentes locais podem ir. Ainda assim, considerou-se que a mesma afluência tem impacte económico positivo para o comércio local. Também a socialização e o convívio foram apontados como impactes positivos que ocorrem em dias de jogo.

Por fim, no que respeita à dimensão económica, foram os jogos de futebol enquanto atividade das organizações que receberam mais atenção pela LPFP. Neste caso foi salientado que em Portugal a receita de bilheteira não representa uma percentagem muito significativa do orçamento dos clubes, ao contrário do que ocorre com os direitos televisivos. O “desempenho económico” dos clubes foi considerado o aspeto económico dominante e permanente nestas organizações.

O IPDJ aludiu ao facto de as lojas e as escolas/academias dos clubes constituírem uma fonte de receita assinalável. Em dia de jogo a receita conseguida pelo comércio na envolvente dos estádios foi apontada como impacte positivo da atividade desportiva.

Pelas respostas obtidas nas duas entrevistas, é possível verificar que foram os jogos de futebol, enquanto eventos desportivos, as atividades desenvolvidas que se considera causarem mais impactes (positivos e negativos) nas três dimensões da sustentabilidade. Este facto não é surpreendente dado que os jogos são a atividade mais visível, pela frequência e locais onde ocorrem, e pelo mediatismo associado.

Quando questionadas sobre as motivações que podem levar os clubes da Primeira Liga a adotarem práticas de sustentabilidade, as organizações entrevistadas tiveram respostas semelhantes. A LPFP apontou a noção de que estão a ir pelo caminho certo e de modernidade, assim como a comunicação positiva que seria difundida sobre os clubes. A par destas, também o benefício económico com a aposta em medidas ambientais, nomeadamente ao nível da eficiência energética, foi uma motivação referida. Estas motivações acabam por se refletir nas vantagens que foram apontadas: modernização, vantagens económicas e sociais.

O IPDJ destacou, do mesmo modo, a motivação financeira, tanto pela redução de despesas com a aplicação de medidas ambientais, como pelo aumento da atividade comercial. No que respeita à comunicação, o IPDJ referiu acreditar que o anúncio da adoção de certas práticas é feito pelos benefícios inerentes ao seu reconhecimento público e melhoria da imagem. A motivação ética e a atração de patrocinadores foram igualmente referenciadas como motivações. Já as vantagens enunciadas foram a redução dos custos de funcionamento e a melhoria da imagem organizacional. Após consulta da lista de vantagens preparada pelo autor, foram referidas adicionalmente a chegada de novos patrocinadores, a melhoria do estado do ambiente e a transmissão de boas práticas ambientais e de sustentabilidade, o aumento do financiamento e o aumento da motivação e compromisso dos funcionários.

Quanto às dificuldades, a LPFP indicou a resistência organizacional e dos adeptos à temática da sustentabilidade, apesar de acreditar que, atualmente, a ideia da preocupação ambiental não ser compatível com o desempenho económico está ultrapassada, incluindo a nível dos clubes. Também a limitação de recursos financeiros e humanos podia ser uma dificuldade, embora unicamente a curto prazo, pois as vantagens obtidas a médio e longo prazo fariam com que estas fossem suprimidas.

Já o IPDJ referiu restrições a nível financeiro e técnico quando se pretende passar a *sustentabilidade* da teoria para a prática, tendo sido realçada a questão do investimento inicial necessário para a adoção de práticas ambientais. Outras dificuldades apontadas foram a dificuldade em alterar rotinas organizacionais e a falta de visão estratégica, pelo facto da gestão de topo nem sempre estar sensibilizada para as vantagens subsequentes à adoção de comportamentos sustentáveis. A consulta da lista de dificuldades elaborada pelo autor permitiu enfatizar a dificuldade em medir e quantificar os benefícios inerentes à adoção de práticas sustentáveis.

4.2. Análise dos resultados dos questionários

Dos dezoito questionários direccionados aos clubes presentes na Primeira Liga Portuguesa na época 2015/2016 foram recebidas dez respostas o que corresponde a uma taxa de resposta de 55,6%. No mapa seguinte (Figura 4.1) é possível observar a localização geográfica dos clubes respondentes (a verde) e dos não respondentes (a vermelho).

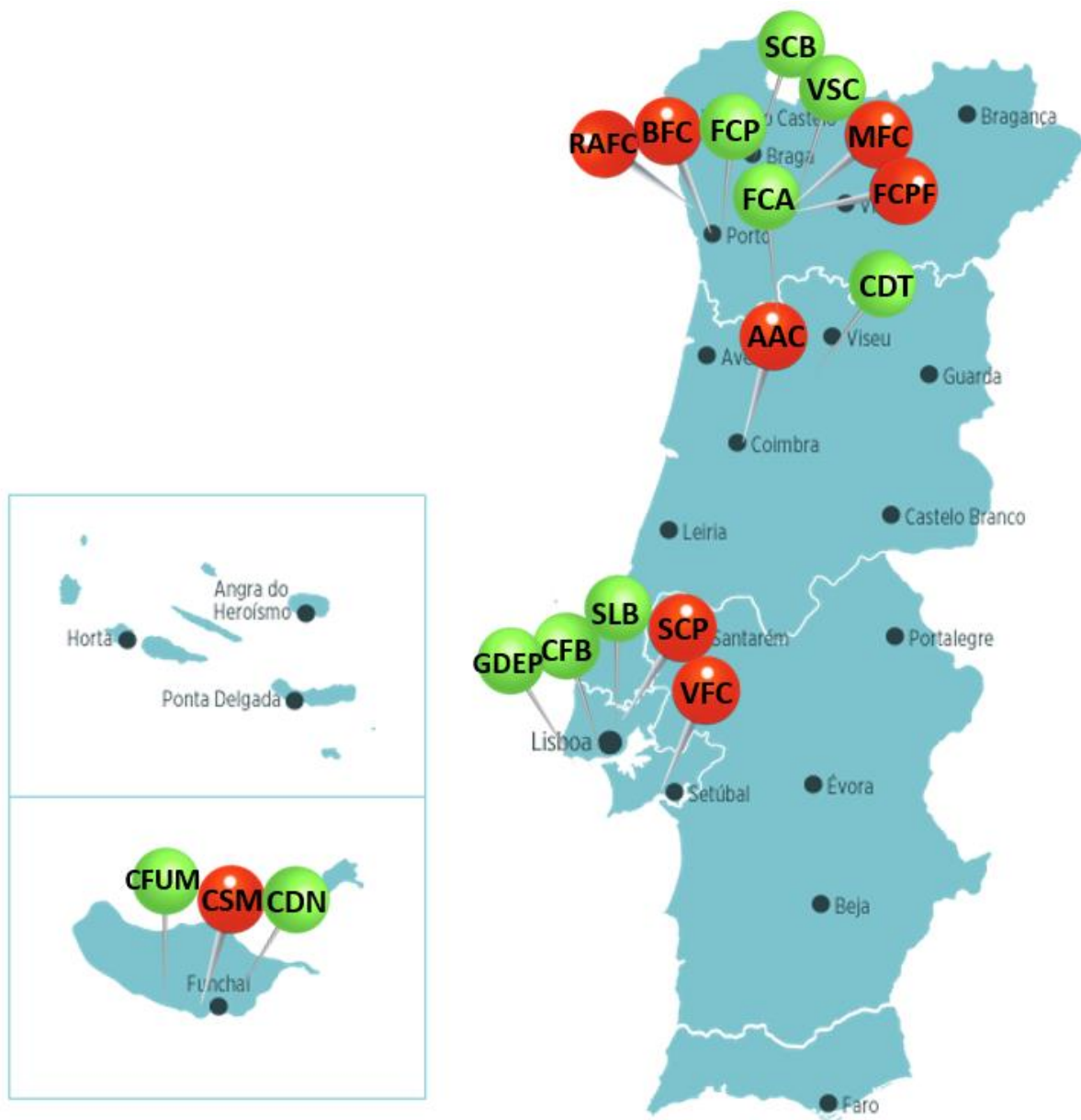


Figura 4.1 - Localização geográfica dos clubes respondentes (a verde) e não respondentes (a vermelho).

4.2.1. Sustentabilidade

Na definição do conceito de *sustentabilidade* (Figura 4.2), as organizações desportivas recorreram à utilização do conceito de desenvolvimento sustentável (quatro respostas) e de TBL (seis respostas).

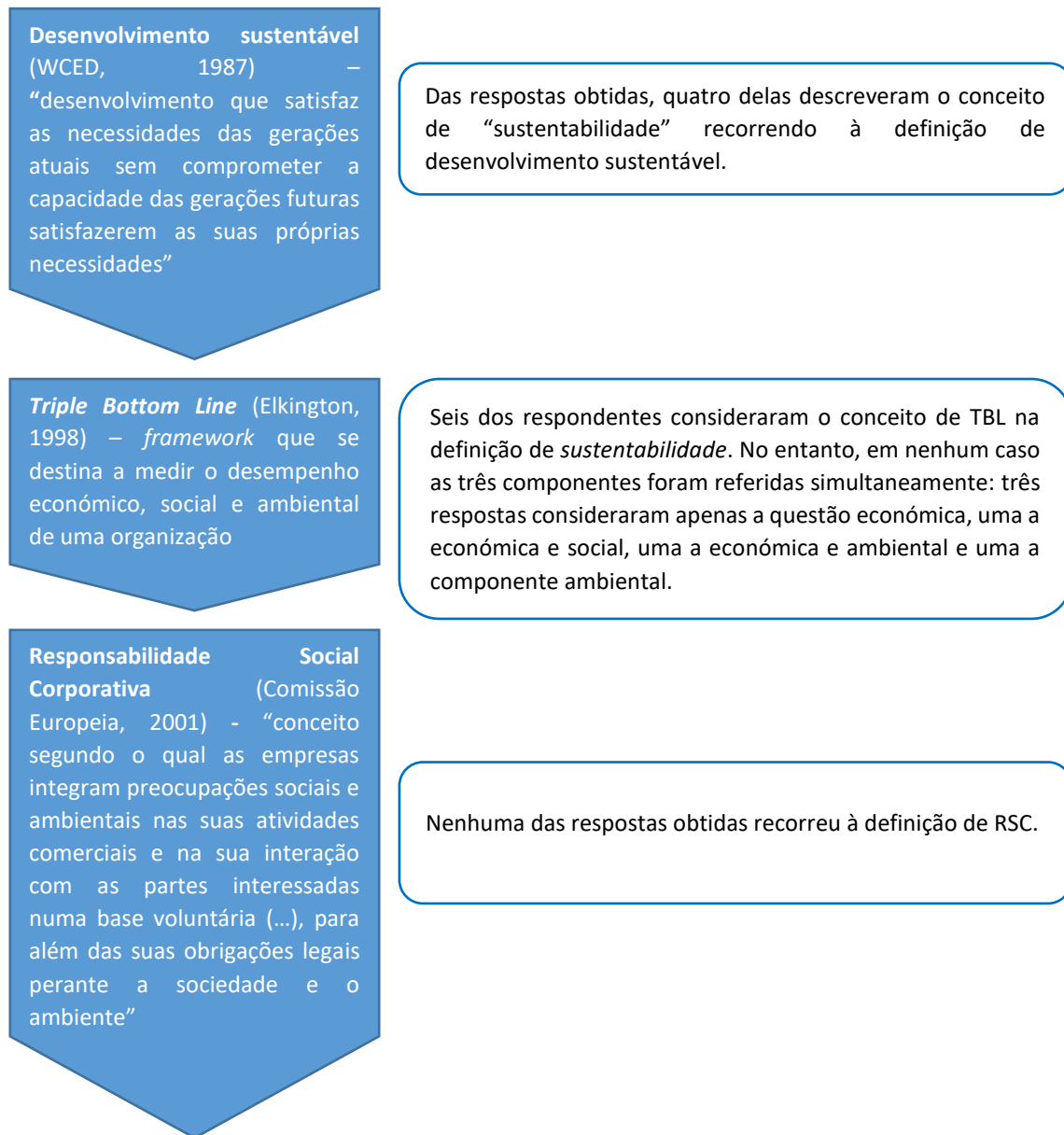


Figura 4.2 - Definição do conceito de sustentabilidade pelas organizações desportivas.

Na Figura 4.3 é possível observar a frequência absoluta de cada nível de importância atribuída pelas organizações desportivas aos pilares da sustentabilidade. Verifica-se que o **pilar económico** foi aquele a que foi atribuído um maior número de respostas (seis) para o nível mais alto de importância, seguido de três respostas para o nível de “Muita importância” e uma para o nível “Alguma importância”. No que diz respeito ao **pilar ambiental**, este teve um maior número de respostas (quatro) para o nível “Alguma importância”, seguido de três para o nível “Muita importância” e três para “Elevada importância”. O **pilar social** obteve uma frequência absoluta de quatro para o grau mais alto de importância, quatro para o nível “Muita importância” e dois para o nível “Alguma importância”. Assim, verifica-se que apenas a componente ambiental não teve um maior número de respostas no nível mais

elevado de importância. De notar que em nenhum caso foram atribuídos os dois níveis mais baixos de importância.

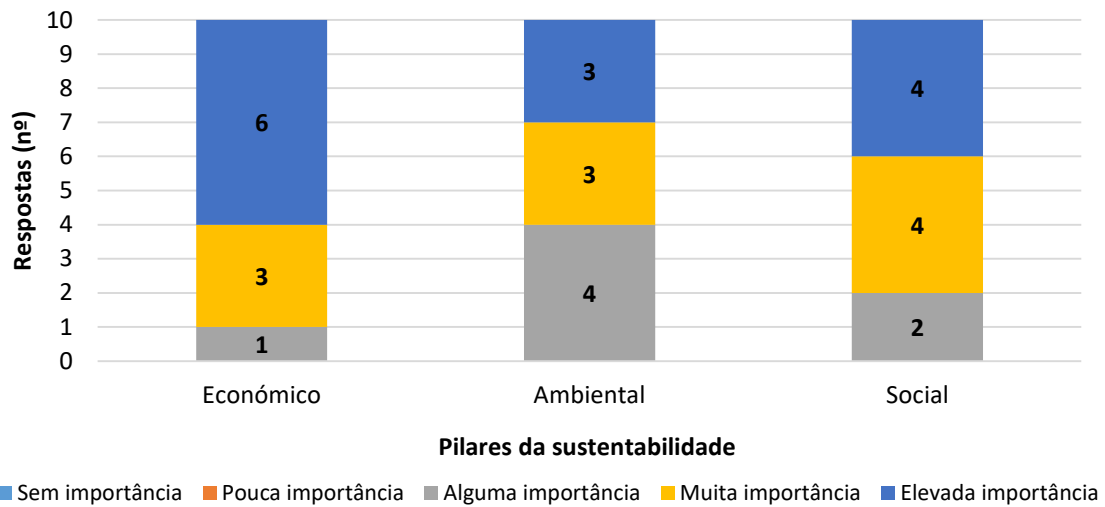


Figura 4.3 - Importância atribuída a cada pilar da sustentabilidade.

Da Figura 4.4 retira-se que em termos médios é dada maior importância à componente económica (4,5), seguido da componente social (4,2) e da componente ambiental (3,9). Estes resultados assemelham-se aos obtidos por Lucas (2013), que quando estudou a sustentabilidade de oito dos dez estádios portugueses do Campeonato da Europa de Futebol de 2004, verificou que os gestores das infraestruturas consideram a dimensão económica como a mais importante (4,6 numa escala de 1 a 5), seguida da social (4,3) e da ambiental (4).

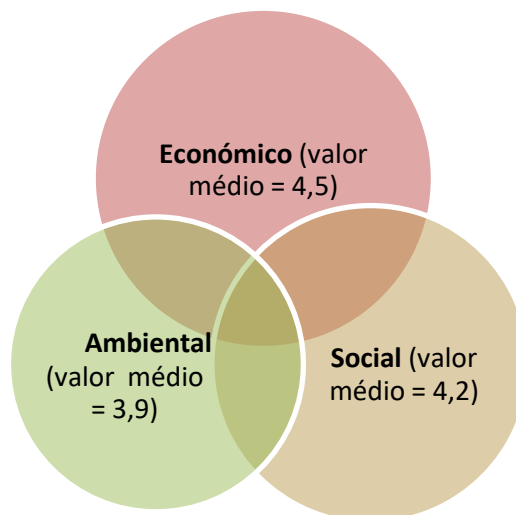


Figura 4.4 - Valor médio da importância atribuída a cada pilar da sustentabilidade (o diâmetro de cada círculo corresponde ao valor médio de cada pilar, em centímetros).

Quando questionadas sobre a existência de um departamento responsável pelo ambiente e sustentabilidade (Figura 4.5, à esquerda), três organizações desportivas afirmaram que possuem e sete

responderam negativamente. Destes últimos, três incluem estas temáticas noutro departamento e quatro não as incluem em qualquer departamento da organização (Figura 4.5, à direita).



Figura 4.5 - Existência de departamento responsável pela questão de ambiente e sustentabilidade (à esquerda) e inclusão do ambiente e sustentabilidade noutro departamento das organizações desportivas (à direita).

Posteriormente na apresentação e discussão dos resultados realça-se o facto de que, nos gráficos e tabelas, são apresentados aspetos ou medidas assinaladas com um asterisco (*). Este sinal significa que o total de respostas obtidas foi de nove (e não de dez), visto não ter sido atribuída resposta por parte de uma das organizações desportivas respondentes.

4.2.2. Dimensão económica

No que concerne à dimensão económica da sustentabilidade, e analisando a Figura 4.6, o “Desempenho económico” foi o parâmetro que recebeu maior relevância por parte das organizações desportivas (cinco respostas para “Elevada relevância”), seguido do “Impacte económico indireto” (três respostas) e do aspeto “Práticas relacionadas com os fornecedores” (duas respostas para o nível mais elevado de relevância). Todas as respostas foram colocadas nos dois níveis mais elevados de relevância, à exceção de duas respostas em “Alguma relevância” para o aspeto “Impacte económico indireto” e de uma resposta no nível “Pouca relevância” para as “Práticas relacionadas com os fornecedores”.

A média das classificações atribuídas aos diversos aspetos económicos está representada na Figura 4.7. Verifica-se uma proximidade entre os vários aspetos, destacando-se uma ligeira superioridade do “Desempenho económico” (4,5) face às outras duas categorias: 4,1 para o “Impacte Económico Indireto” e 4,0 para as “Práticas relacionadas com os fornecedores”.

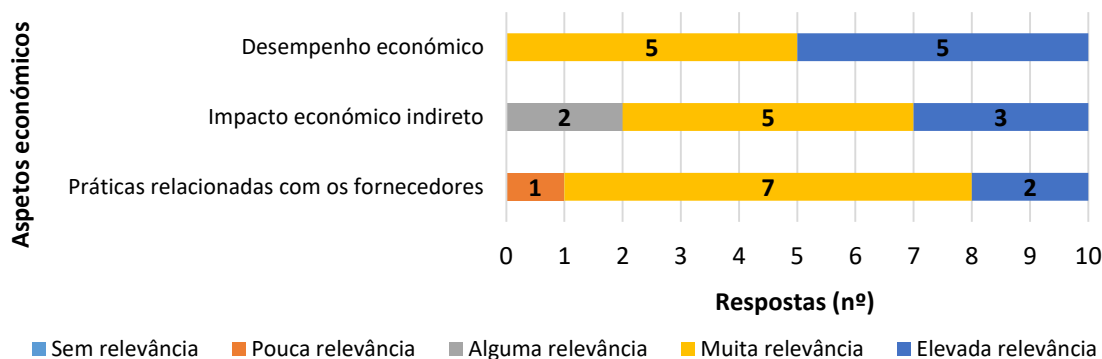


Figura 4.6 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos económicos.

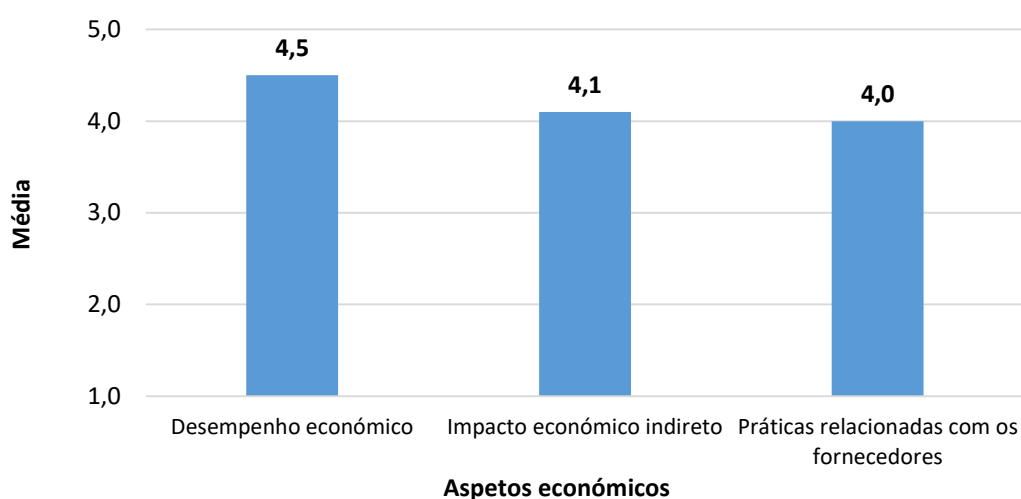
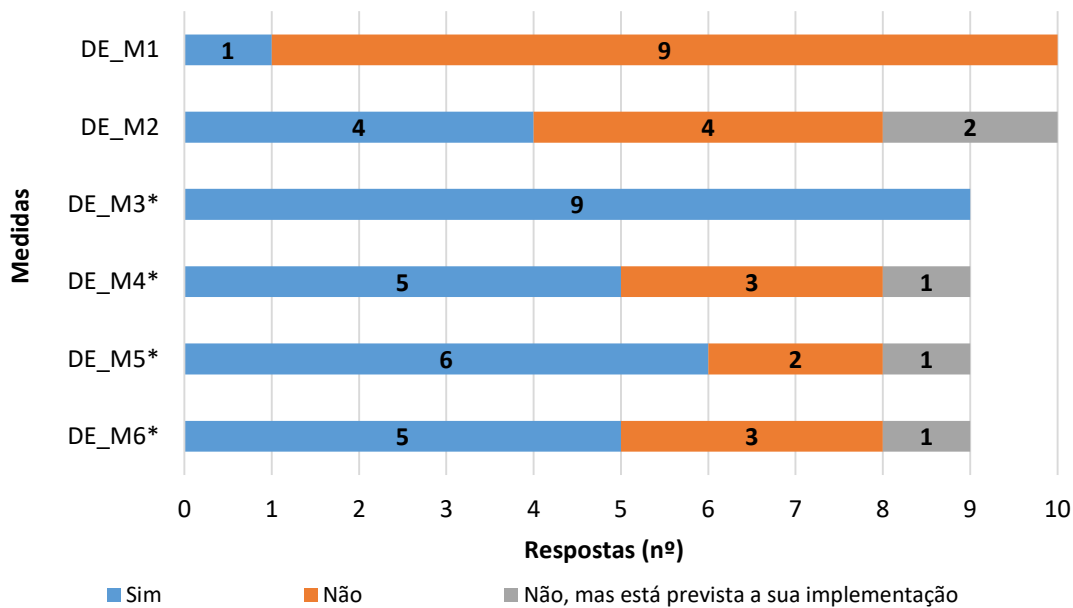


Figura 4.7 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos económicos.

Na Figura 4.8 observa-se a situação atual de implementação das medidas relativas ao “**Desempenho económico**”. A medida que tem menos aplicação atual ao nível dos clubes nacionais é a DE_M1, com nove respostas negativas. No entanto, é preciso notar que apenas as organizações com a forma jurídica de SAD podem estar cotadas em bolsa. Como das dez respostas recebidas, duas delas pertencem a organizações sob a forma SDUQ, Lda., apenas oito organizações poderiam ter respondido afirmativamente. O facto de apenas uma organização estar cotada pode significar que a dimensão das organizações e o respetivo volume de faturação (condições para uma organização estar cotada em bolsa) não são suficientes para que tal aconteça.

Quanto ao investimento em ações de carácter social (DE_M3), esta foi a única medida que atualmente está em prática em todas as organizações respondentes (nove). Por outro lado, a realização de investimentos em ações de carácter ambiental (DE_M2) está a ser concretizada por apenas quatro clubes, existindo no entanto dois com interesse para implementarem no futuro.

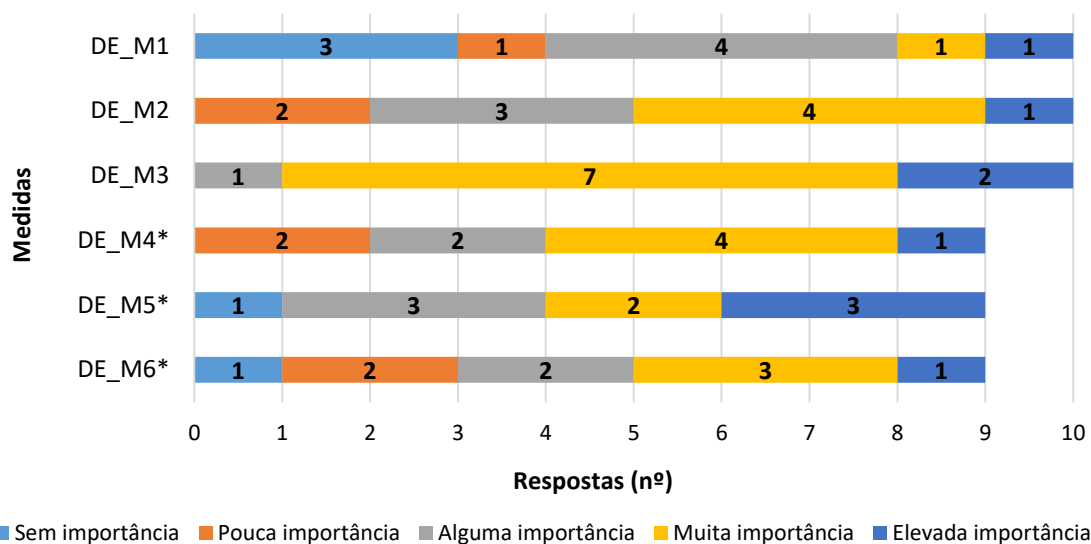


DE_M1: A organização está cotada em bolsa
 DE_M2: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter ambiental
 DE_M3: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social
 DE_M4: Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade
 DE_M5: A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (p. ex., salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade
 DE_M6: Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas

Figura 4.8 - Implementação atual das medidas relativas ao “Desempenho económico”.

Relativamente à importância atribuída às medidas de “Desempenho económico” (Figura 4.9 e Tabela 4.1), a DE_M1 foi a que obteve mais respostas para o menor nível de importância, o que fez com que seja a medida com a média de importância atribuída mais baixa (2,6) para este aspeto económico. Este resultado parece transmitir que as organizações nacionais não estão a par das vantagens associadas, tal como sugere a Juventus Football Club (2015) no seu relatório de sustentabilidade. O clube italiano afirma que está cotada na bolsa daquele país desde 2001 e que isso fornece uma oportunidade para que exista financiamento no clube e visibilidade em termos do desempenho organizacional.

Comparando a realização de investimentos em ações de carácter ambiental (DE_M2) com ações de carácter social (DE_M3), verifica-se que foi dada mais importância à segunda, sendo esta a que possui a média mais elevada (3,6 e 4,1, respetivamente). A procura de apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade (DE_M4) foi considerada muito importante por quatro organizações. A medida deste aspeto económico avaliada com maior frequência no nível máximo de importância (três) foi relativa à divulgação pública do valor económico direto gerado e do valor económico distribuído para cada ano de atividade (DE_M5). A DE_M6 contou com três respostas para “Muita importância” e uma para “Elevada importância”, face a uma que atribuiu “Sem importância” e duas “Pouca importância”.



DE_M1: A organização está cotada em bolsa
 DE_M2: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter ambiental
 DE_M3: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social
 DE_M4: Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade
 DE_M5: A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (p. ex., salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade
 DE_M6: Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas

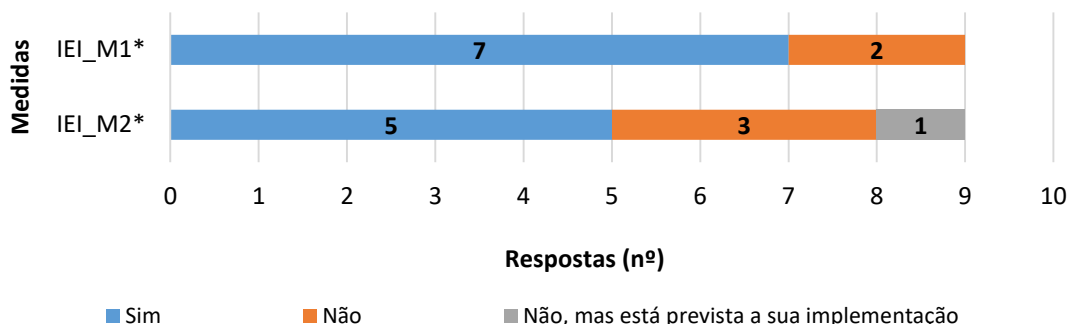
Figura 4.9 - Importância atribuída às medidas de “Desempenho económico”.

Tabela 4.1 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Desempenho económico”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
DE_M1	3	30,0	1	10,0	4	40,0	1	10,0	1	10,0	2,6	1,28	
DE_M2	0	0,0	2	20,0	3	30,0	4	40,0	1	10,0	3,4	0,92	
DE_M3	0	0,0	0	0,0	1	10,0	7	70,0	2	20,0	4,1	0,54	
DE_M4*	0	0,0	2	22,2	2	22,2	4	44,4	1	11,1	3,4	0,96	
DE_M5*	1	11,1	0	0,0	3	33,3	2	22,2	3	33,3	3,7	1,25	
DE_M6*	1	11,1	2	22,2	2	22,2	3	33,3	1	11,1	3,1	1,20	

DE_M1: A organização está cotada em bolsa
 DE_M2: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter ambiental
 DE_M3: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social
 DE_M4: Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade
 DE_M5: A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (p. ex., salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade
 DE_M6: Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas

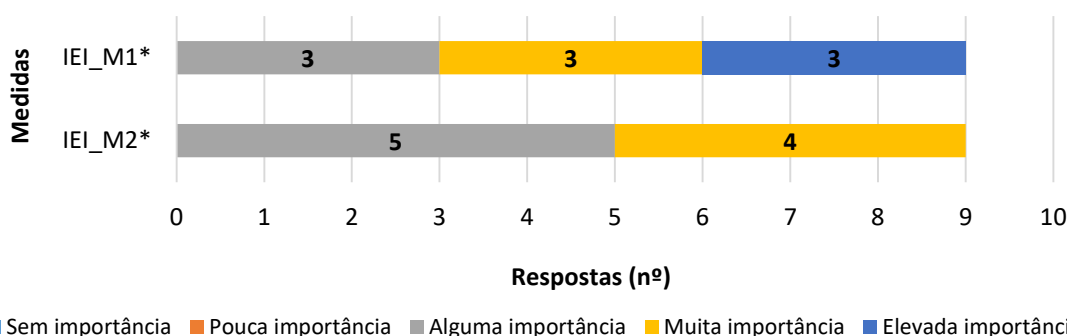
Das duas medidas propostas para o aspeto “**Impacte económico indirecto**” (Figura 4.10), a IEI_M1 é atualmente a mais aplicada pelas organizações desportivas (sete), comparando com a IEI_M2 (cinco).



IEI_M1: Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local
 IEI_M2: Informa sobre impactes económicos indirectos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve

Figura 4.10 - Implementação atual das medidas relativas ao “Impacte económico indirecto”.

A importância conferida às medidas deste aspeto económico está apresentada na Figura 4.11 e evidencia que seis organizações consideraram de “Elevada importância” (três) ou “Muita importância” (três) a IEI_M1. Para a IEI_M2, quatro respostas recaíram sobre “Muita importância”. Em termos médios (Tabela 4.2), a IEI_M1 obteve um valor superior à IEI_M2 (4,0 e 3,4, respetivamente).



IEI_M1: Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local
 IEI_M2: Informa sobre impactes económicos indirectos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve

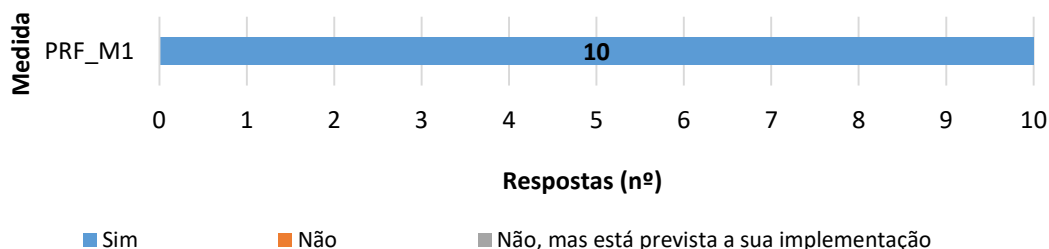
Figura 4.11 - Importância atribuída às medidas de “Impacte económico indirecto”.

Tabela 4.2 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Impacte económico indirecto”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguns importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
IEI_M1*	0	0,0	0	0,0	3	33,3	3	33,3	3	33,3	■ ■ ■	4,0	0,82
IEI_M2*	0	0,0	0	0,0	5	55,6	4	44,4	0	0,0	■ ■	3,4	0,50

IEI_M1: Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local
 IEI_M2: Informa sobre impactes económicos indirectos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve

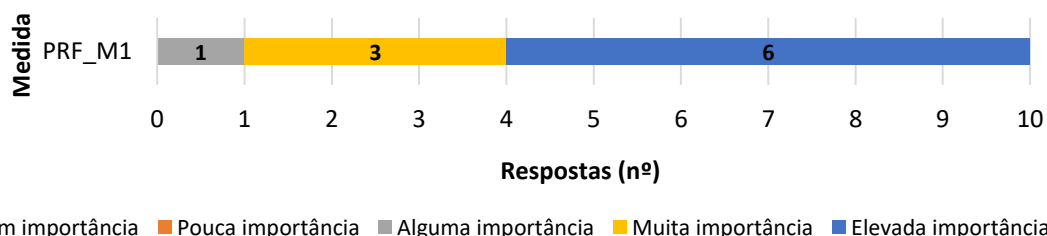
Para finalizar a dimensão económica, o último aspeto avaliado foi relativo às “Práticas relacionadas com os fornecedores”, verificando-se que a PRF_M1 é (a par da DE_M3), a única medida económica que no presente é implementada por todas as organizações desportivas respondentes (Figura 4.12).



PRF_M1: Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais

Figura 4.12 - Implementação atual da medida relativa às “Práticas relacionadas com os fornecedores”.

Do total de organizações respondentes, seis consideraram a PRF_M1 como tendo “Elevada importância” e três como tendo “Muita importância” (Figura 4.13), o que lhe conferiu uma média de 4,5 (Tabela 4.3). A decisão de adquirir materiais e serviços a fornecedores locais tem vantagens a todos os níveis, pois permite fomentar a economia local possibilitando uma melhor condição social e, ao mesmo tempo, reduzindo os problemas ambientais relacionados com as emissões de GEE realizadas durante o transporte e deslocações.



PRF_M1: Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais

Figura 4.13 - Importância atribuída à medida de “Práticas relacionadas com os fornecedores”.

Tabela 4.3 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Práticas relacionadas com os fornecedores”.

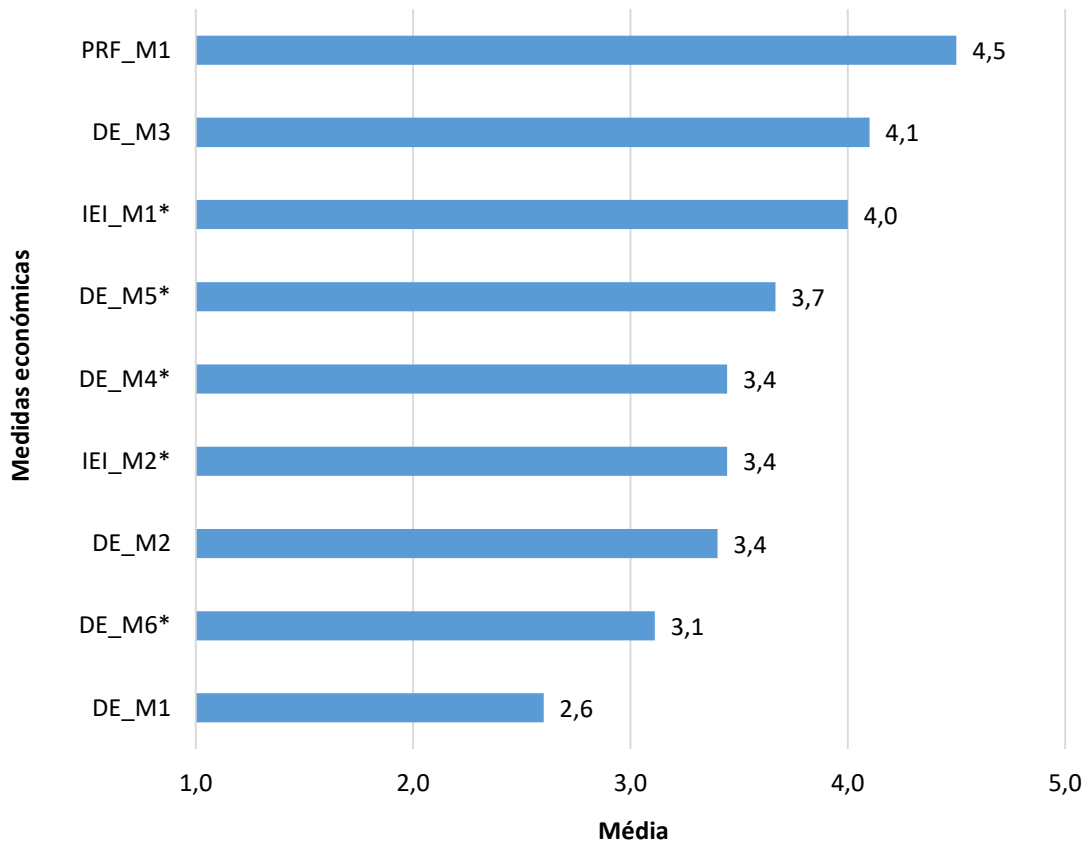
Medida	Sem importância		Pouca importância		Alguna importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
PRF_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	6	60,0	— ■ ■ ■	4,5	0,67

PRF_M1: Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais

Analisando o *ranking* das medidas económicas criado segundo a média da importância atribuída (Figura 4.14), verifica-se que este é dominado por uma medida de cada aspeto económico. Em primeiro lugar surge a PRF_M1 (com 4,5), seguida da DE_M3 (4,1) e da IEI_M1 (4,0). Este *top 3*, ao cruzar as dimensões económica e social, vai ao encontro do impacto positivo que as organizações desportivas

podem ter na sociedade, nomeadamente nas comunidades locais (Reiche, 2014), contribuindo para o desenvolvimento de infraestruturas de apoio à comunidade e da própria economia local (Heinze *et al.*, 2014).

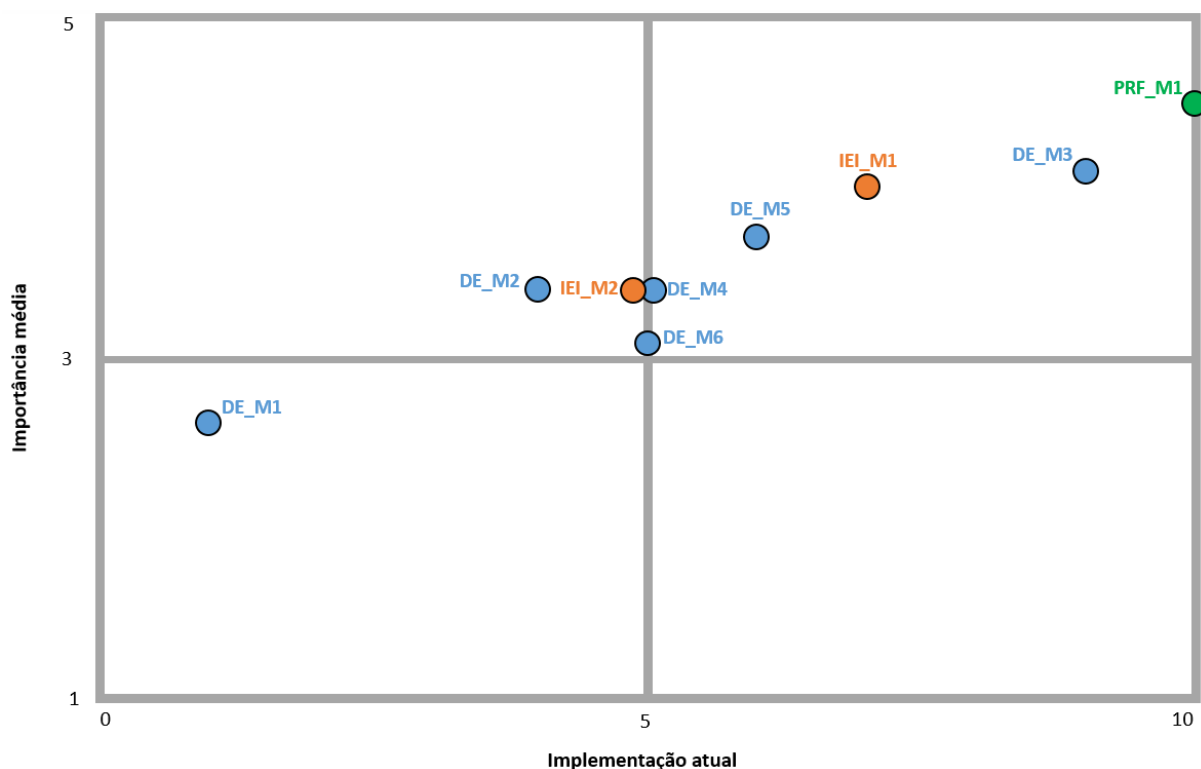
Particularizando as três posições finais, estas pertencem a medidas de “Desempenho económico”, onde a DE_M2 obteve uma média de 3,4 (em igualdade com a DE_M4 e a IEI_M2), a DE_M6 surge com uma média de 3,1 e a DE_M1 de 2,6.



- DE_M1: A organização está cotada em bolsa
- DE_M2: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter ambiental
- DE_M3: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social
- DE_M4: Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade
- DE_M5: A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (p. ex., salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade
- DE_M6: Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas
- IEI_M1: Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local
- IEI_M2: Informa sobre impactes económicos indiretos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve
- PRF_M1: Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais

Figura 4.14 - Importância média atribuída a cada medida económica.

O cruzamento entre a importância média de cada medida e o respetivo número de organizações desportivas que já as implementam atualmente está apresentado na Figura 4.15. Destaca-se o facto de apenas a DE_M1 não se localizar nos quadrantes superiores, sendo que apenas a DE_M2 surge no quadrante relativo à “necessidade de ação”. Caso as organizações desportivas que responderam “Não, mas está prevista a sua implementação” passem a implementar as respetivas medidas, verifica-se que todas elas ficarão colocadas no quadrante de “Aplicação crucial” (à exceção da DE_M1).



- DE_M1: A organização está cotada em bolsa
- DE_M2: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter ambiental
- DE_M3: Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social
- DE_M4: Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade
- DE_M5: A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (p. ex., salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade
- DE_M6: Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas
- IEI_M1: Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local
- IEI_M2: Informa sobre impactes económicos indiretos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve
- PRF_M1: Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais

Figura 4.15 - Importância média atribuída a cada medida económica vs implementação atual.

Foi ainda realizado um estudo comparativo entre a relevância atribuída a cada aspeto e a respetiva média da importância de todas as medidas desse aspeto, concluindo-se que a maior diferença foi de 1,1 para o “Desempenho económico”. Uma possível explicação para esta diferença passa pelo facto de as medidas apresentadas não corresponderem ao esperado quando a classificação da relevância foi atribuída. Efetivamente foi sugerido um novo aspeto económico - “Consumo de Fundo Social Europeu”, que não teve seguimento enquanto sugestão de medida, mas foi cotado com o nível de “Elevada relevância”. O autor considerou que a sugestão está subentendida na medida DE_M4 (“Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade”), daí que não tenha sido apresentada anteriormente.

Foi também sugerida uma nova medida (sem indicação do aspeto a que corresponderia) denominada “Dinamização social e económica do concelho onde nos inserimos e projeção da sua marca” que a organização afirmou realizar, atribuindo-lhe o nível máximo de importância. Novamente, o autor considerou que esta medida já estava implícita em outras medidas económicas, como na DE_M3 (“Realiza investimento(s) em ação(ões) de carácter social”), IEI_M1 (“Realiza investimentos em

infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local”) e PRF_M1 (“Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais”); e sociais, como na EDC_M2 (“Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado”)), tendo esta não sido considerada nos resultados já apresentados.

Para os outros dois aspetos económicos a diferença foi igual ou inferior a 0,5, o que pode significar que os respondentes foram coerentes nas respostas dadas.

4.2.3. Dimensão ambiental

Através da análise da Figura 4.16 é possível visualizar a relevância atribuída aos aspetos referentes à dimensão ambiental, no contexto das organizações desportivas de futebol. Dos doze aspetos elencados, existem dois que sobressaem pelo número de respostas para o nível de “Elevada importância”, sendo eles o “Consumo de água” (cinco) e o “Consumo de energia” (seis). Também o aspeto do “Consumo de materiais e aquisições” se destaca por todas as respostas terem sido atribuídas nos dois níveis mais elevados de importância. Cumulativamente, para os dois níveis mais baixos de relevância, o aspeto “Emissões atmosféricas” apresenta quatro respostas e a “Conservação da biodiversidade e habitats” três respostas.

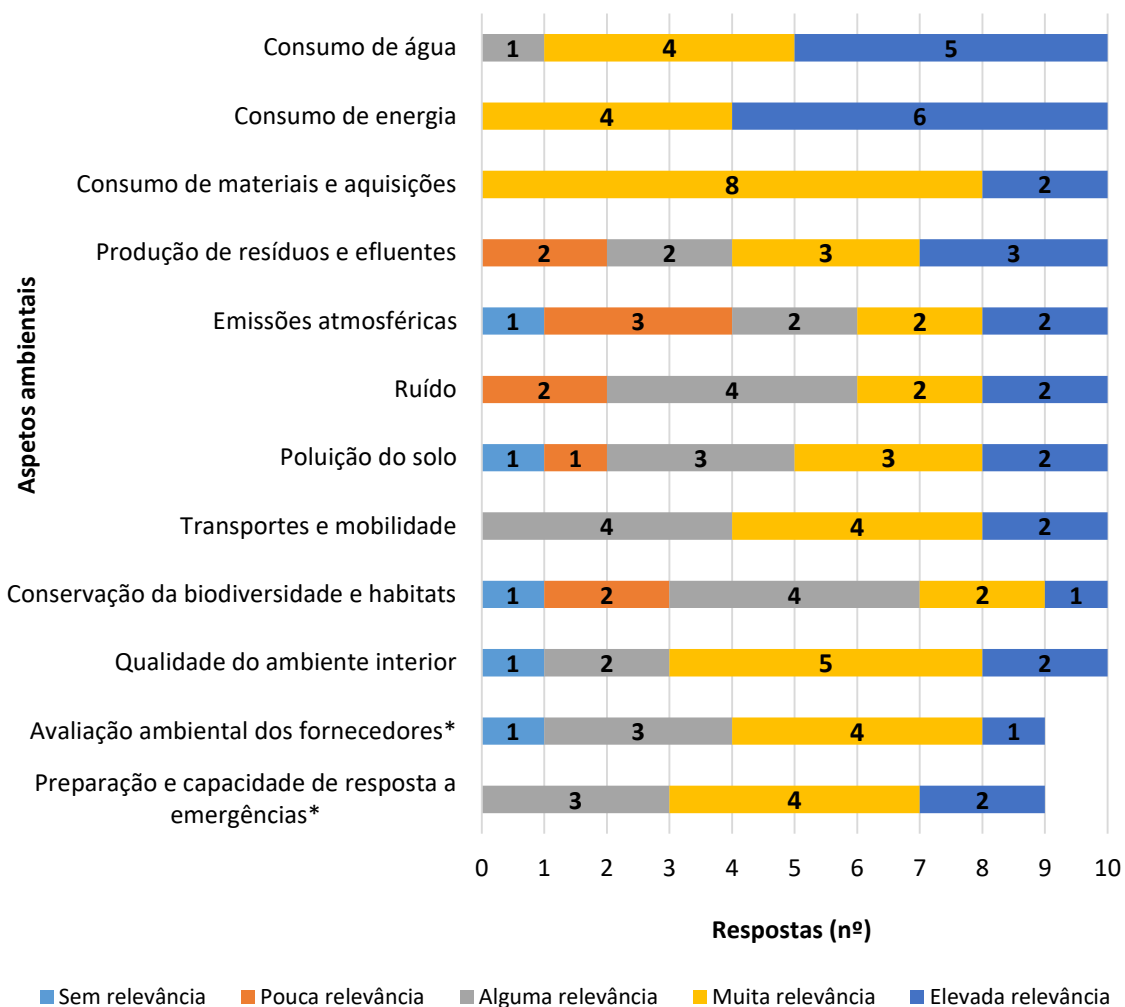


Figura 4.16 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos ambientais.

Em termos médios (Figura 4.17), os três aspetos inicialmente referidos são os que apresentam os valores mais elevados: “Consumo de energia” (com 4,6), “Consumo de água” (com 4,4) e “Consumo de materiais e aquisições” (com 4,2). Lucas (2013) apontou precisamente estes aspetos como os mais relevantes na operação das organizações desportivas. Estes três aspetos têm em comum o facto de serem relativos à utilização e consumo dos recursos necessários para o funcionamento das organizações, e de lhes ser inerente um gasto económico que pode ser reduzido. Este resultado vai ao encontro do que Kellison e Mondello (2012) afirmam quando consideram que, apesar dos benefícios ambientais, as empresas com fins lucrativos, nas quais se incluem as organizações desportivas, adotam comportamentos pro-ambientais principalmente pelas razões económicas associadas. Os aspetos considerados, em média, menos relevantes foram as “Emissões atmosféricas” (com valor médio de 3,1) e a “Conservação da biodiversidade e habitats” (com 3,0).

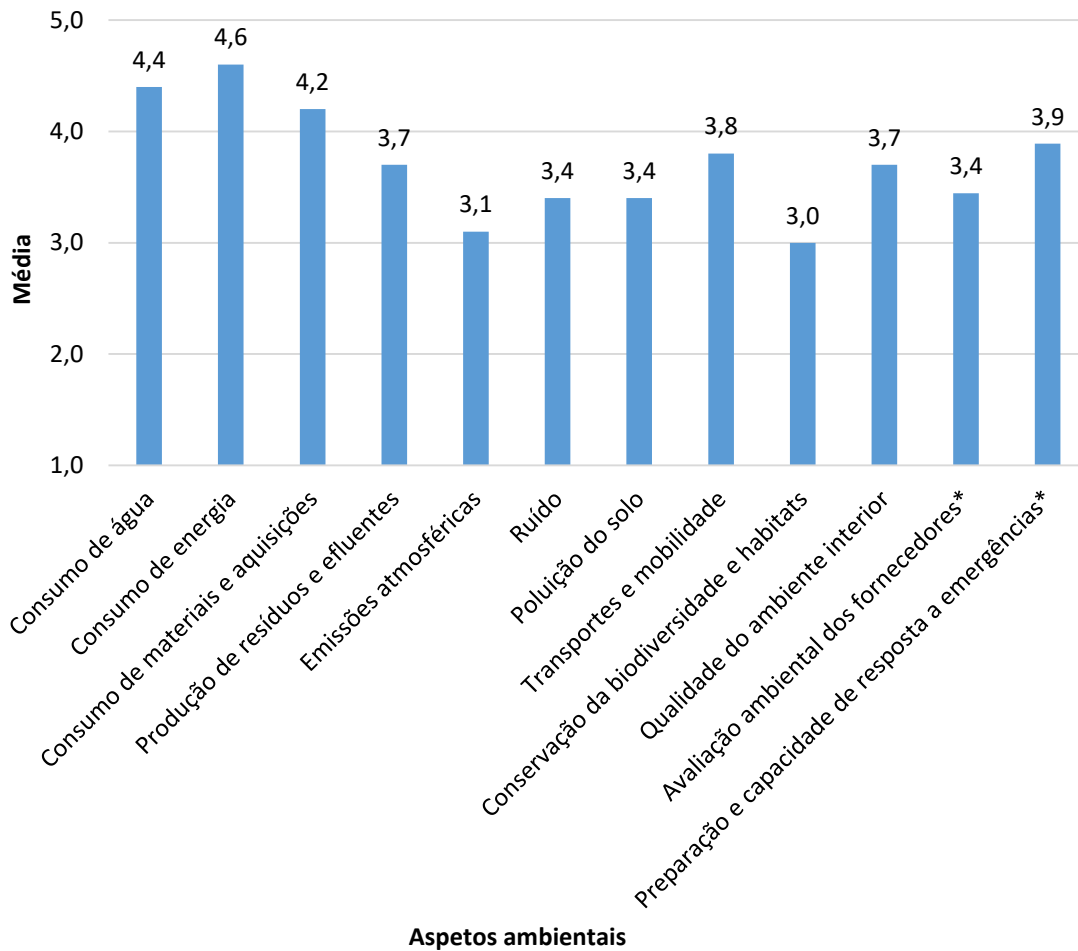
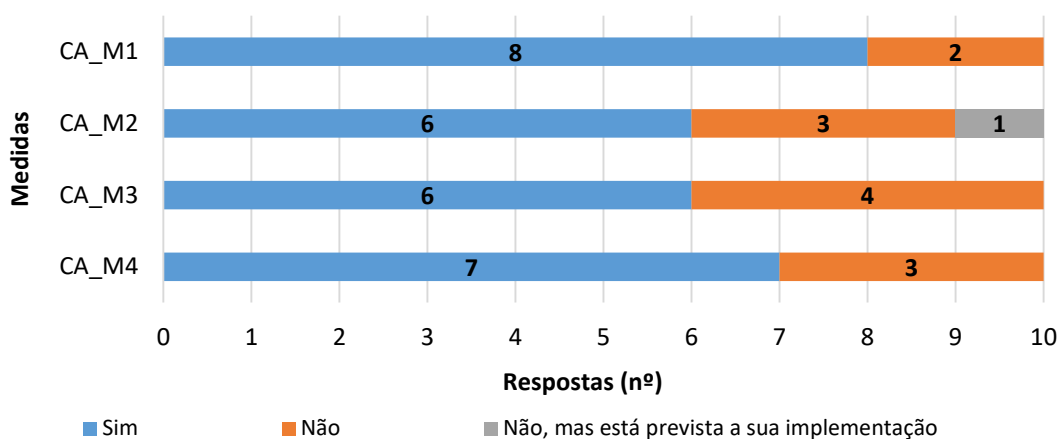


Figura 4.17 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos ambientais.

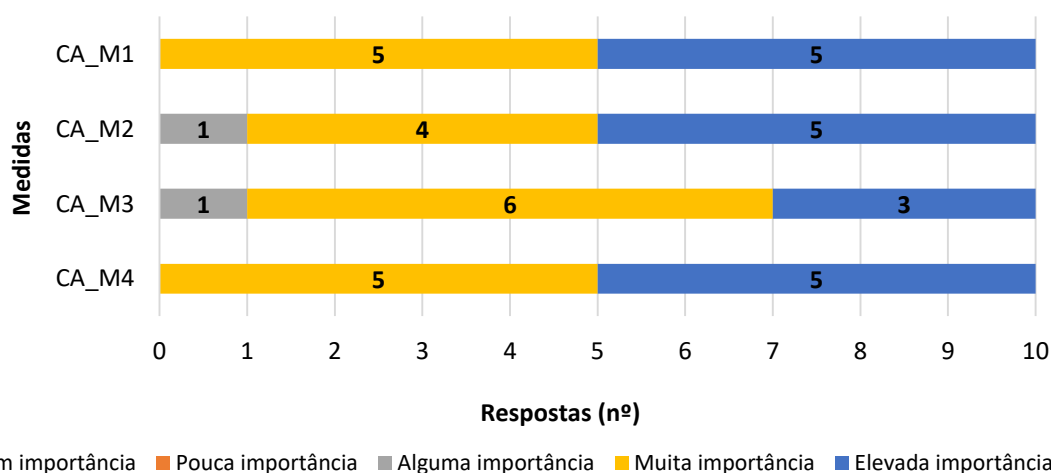
Atentando na análise individual das medidas sugeridas para cada aspeto ambiental, no “Consumo de água” verifica-se que todas as medidas são já adotadas pela maioria das organizações desportivas (Figura 4.18), sendo a CA_M1 a que possui um valor mais elevado (oito), seguida da CA_M4 (sete) e das CA_M2 e CA_M3 (com seis respostas cada).



CA_M1: Monitorização dos consumos de água
 CA_M2: Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (p. ex., redutores de caudal nas torneiras)
 CA_M3: Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais ou pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (p. ex., em rega, lavagens e equipamentos sanitários)
 CA_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da água

Figura 4.18 - Implementação atual das medidas relativas ao “Consumo de água”.

Relativamente à importância atribuída (Figura 4.19), as duas medidas com maior grau de implementação (CA_M1 e CA_M4) apresentam igual distribuição, com cinco respostas para o nível “Muita importância” e cinco respostas para “Elevada importância”, tendo por isso a média mais elevada para este conjunto de medidas (4,5). Para o nível intermédio de “Alguma importância” surge uma resposta para a medida CA_M2 e para a CA_M3, com a última a exibir o menor número de respostas (três) para o nível mais elevado de importância. Analisando os valores médios obtidos (Tabela 4.4), verifica-se que o valor mais baixo é igual a 4,2 (referente à CA_M3), o que permite concluir que tanto os resultados da importância como os da implementação atual são coerentes, quando comparados com a elevada relevância média que este aspeto ambiental recebeu (4,4).



CA_M1: Monitorização dos consumos de água
 CA_M2: Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (p. ex., redutores de caudal nas torneiras)
 CA_M3: Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais ou pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (p. ex., em rega, lavagens e equipamentos sanitários)
 CA_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da água

Figura 4.19 - Importância atribuída às medidas de “Consumo de água”.

Tabela 4.4 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Consumo de água”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
CA_M1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	50,0	5	50,0		4,5	0,50
CA_M2	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	5	50,0		4,4	0,66
CA_M3	0	0,0	0	0,0	1	10,0	6	60,0	3	30,0		4,2	0,60
CA_M4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	50,0	5	50,0		4,5	0,50

CA_M1: Monitorização dos consumos de água

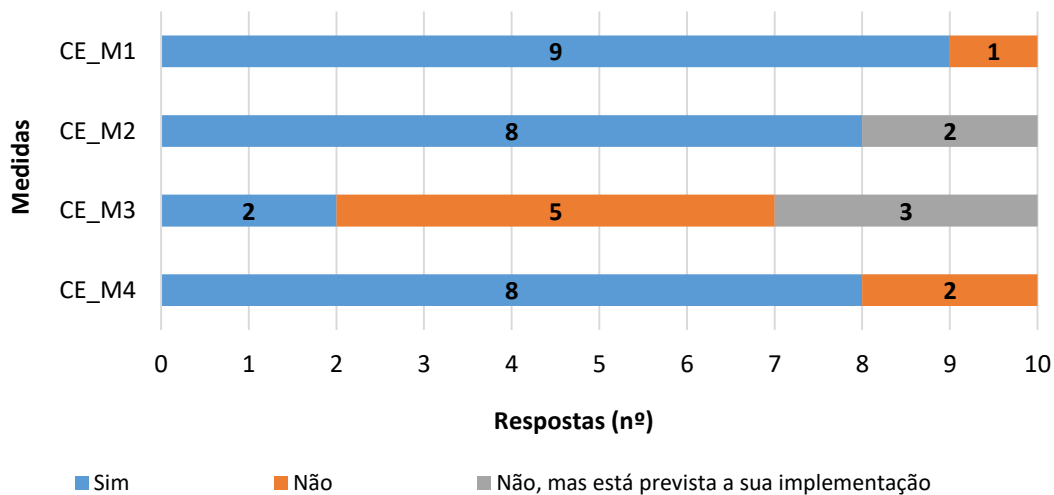
CA_M2: Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (p. ex., redutores de caudal nas torneiras)

CA_M3: Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais ou pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (p. ex., em rega, lavagens e equipamentos sanitários)

CA_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da água

Na Figura 4.20 são apresentadas as respostas de implementação atual para o aspeto do **“Consumo de energia”**, onde se realça a CE_M1 (já implementada por nove organizações), a CE_M2 e a CE_M4 (cada uma executada por oito organizações). A medida praticada por menos organizações relaciona-se com a produção de energia renovável (CE_M3), com duas respostas afirmativas. No entanto, três organizações evidenciaram equacionar a implementação de estratégias de produção de energia renovável no futuro.

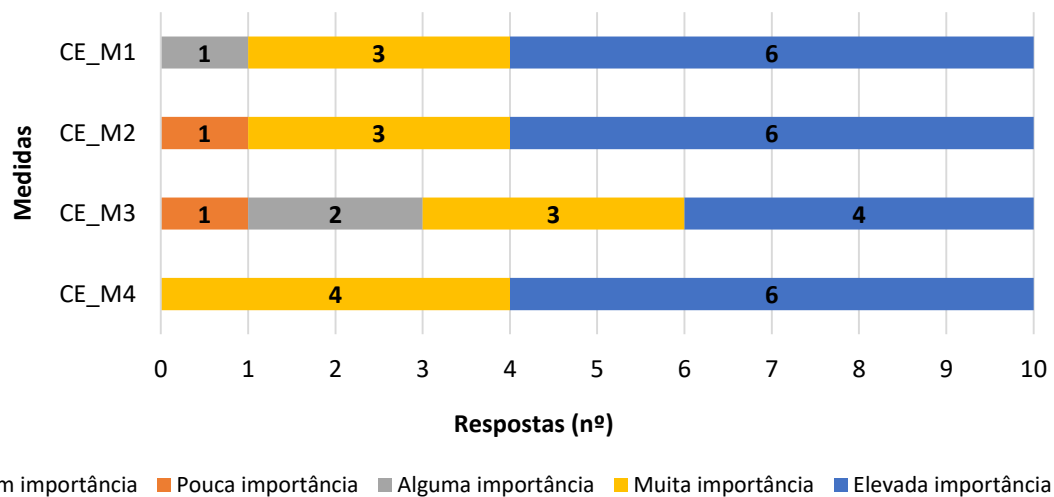
A título de comparação, na Alemanha, cinco dos dezoito clubes que participaram na Primeira Liga local na época 2011/2012 tinham instaladas sistemas de produção de energia renovável, mais concretamente através da instalação de painéis fotovoltaicos na cobertura dos estádios (Reiche, 2014). Efetivamente, o caso alemão é um caso de sucesso a nível energético. O SV Werder Bremen começou a produzir energia “limpa” em 2008 e em 2014, com 200 000 módulos solares fotovoltaicos instalados na cobertura do estádio (num investimento global de 11,5 milhões de euros), atingiu a autosuficiência energética, fornecendo ainda eletricidade para alimentar entre 400 a 500 casas na região. Adicionalmente, está projetada a instalação de turbinas eólicas nos postes de iluminação do estádio, aproveitando o facto da cidade ser bastante ventosa (Neslen, 2014). Outro exemplo é o do TSG 1899 Hoffenheim, que possui uma central fotovoltaica com 4 025 painéis solares que fornecem dois terços da eletricidade necessária para os consumos do estádio (Green Savers, 2014).



CE_M1: Monitorização dos consumos de energia
 CE_M2: Aplicação de medidas de eficiência energética (p. ex., iluminação e equipamentos eficientes)
 CE_M3: Aplicação de medidas de produção de energia renovável
 CE_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da energia

Figura 4.20 - Implementação atual das medidas relativas ao “Consumo de energia”.

A Figura 4.21 indica que é a medida menos implementada (CE_M3) a que recebe simultaneamente respostas para o nível “Pouca importância” (uma resposta) e “Alguma importância” (duas respostas). As restantes medidas obtiveram maior frequência absoluta para “Elevada importância” (seis). Ainda assim, pela Tabela 4.5 observa-se que todas as médias estão entre 4,0 e 5,0, o que está em consonância com a elevada relevância média recebida por este aspeto (4,6).



CE_M1: Monitorização dos consumos de energia
 CE_M2: Aplicação de medidas de eficiência energética (p. ex., iluminação e equipamentos eficientes)
 CE_M3: Aplicação de medidas de produção de energia renovável
 CE_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da energia

Figura 4.21 - Importância atribuída às medidas de “Consumo de energia”.

Tabela 4.5 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Consumo de energia”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
CE_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	6	60,0		4,5	0,67
CE_M3	0	0,0	1	10,0	0	0,0	3	30,0	6	60,0		4,4	0,92
CE_M4	0	0,0	1	10,0	2	20,0	3	30,0	4	40,0		4,0	1,00
CE_M5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	40,0	6	60,0		4,6	0,49

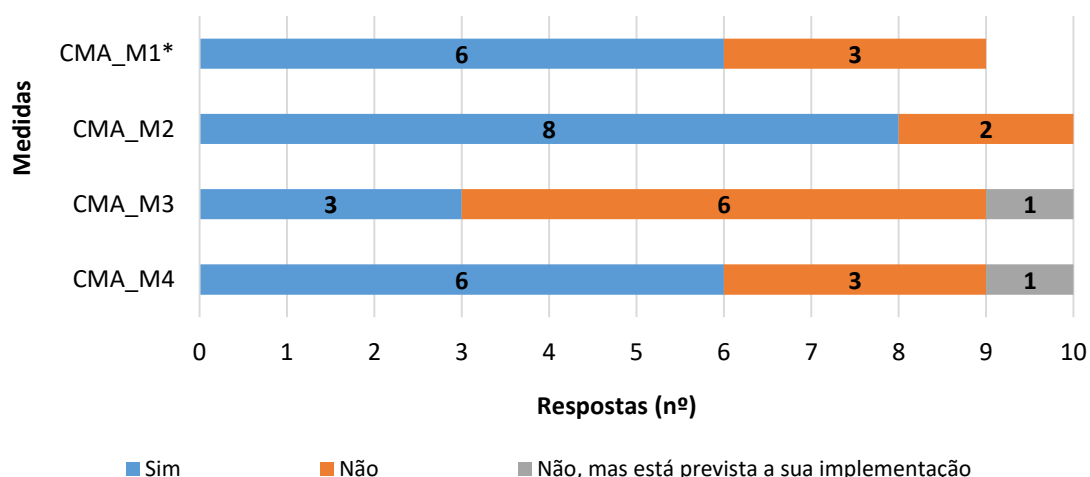
CE_M1: Monitorização dos consumos de energia

CE_M2: Aplicação de medidas de eficiência energética (p. ex., iluminação e equipamentos eficientes)

CE_M3: Aplicação de medidas de produção de energia renovável

CE_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da energia

No “Consumo de materiais e aquisições” (Figura 4.22) verifica-se que a CMA_M2 é a medida que mais organizações põem em prática (oito respostas afirmativas). Seguem-se a CMA_M1 e a CMA_M4, que seis organizações afirmaram já implementar. Por último surge a CMA_M3, contando com apenas três respostas positivas.



CMA_M1: Monitorização dos consumos de materiais

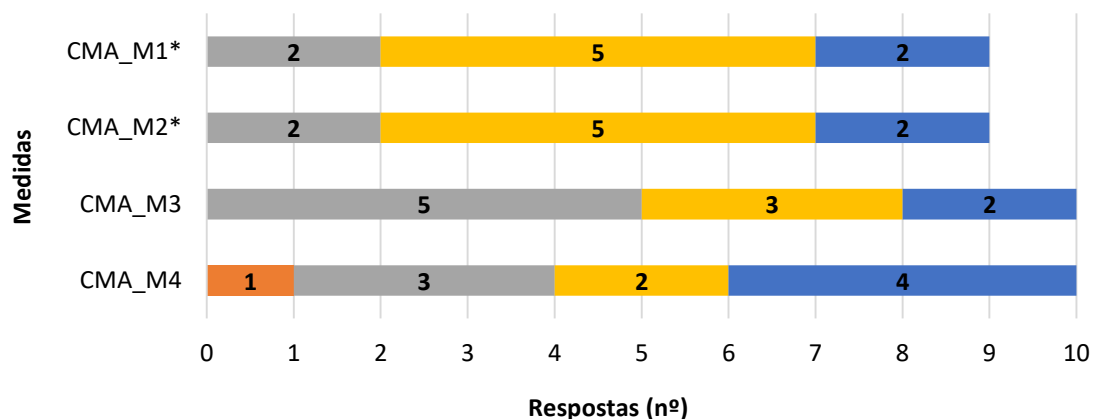
CMA_M2: Aplicação de um plano de compras sustentáveis

CMA_M3: Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacto ambiental

CMA_M4: Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (p. ex., papel e cartuchos de impressoras)

Figura 4.22 - Implementação atual das medidas relativas ao “Consumo de materiais e aquisições”.

Quanto à importância (Figura 4.23 e Tabela 4.6), as medidas CMA_M1 e CMA_M2 apresentaram igual distribuição de respostas, com duas organizações a considerarem “Alguma importância”, cinco “Muita importância” e duas “Elevada importância”. A medida menos implementada (CMA_M3) foi a que mais organizações consideraram como tendo “Alguma importância” (cinco) e as restantes respostas recaíram sobre os dois níveis mais elevados. A CMA_M4 foi a que obteve a única resposta para o nível de “Pouca importância”, não obstante de ser a medida com mais respostas para o nível máximo de importância (quatro).



■ Sem importância ■ Pouca importância ■ Alguma importância ■ Muita importância ■ Elevada importância

CMA_M1: Monitorização dos consumos de materiais

CMA_M2: Aplicação de um plano de compras sustentáveis

CMA_M3: Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacte ambiental

CMA_M4: Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (p. ex., papel e cartuchos de impressoras)

Figura 4.23 - Importância atribuída às medidas de “Consumo de materiais e aquisições”.

Tabela 4.6 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Consumo de materiais e aquisições”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
CMA_M1*	0	0,0	0	0,0	2	22,2	5	55,6	2	22,2	■ ■ ■	4,0	0,67
CMA_M2*	0	0,0	0	0,0	2	22,2	5	55,6	2	22,2	■ ■ ■	4,0	0,67
CMA_M3	0	0,0	0	0,0	5	50,0	3	30,0	2	20,0	■ ■ ■	3,7	0,78
CMA_M4	0	0,0	1	10,0	3	30,0	2	20,0	4	40,0	■ ■ ■ ■	3,9	1,04

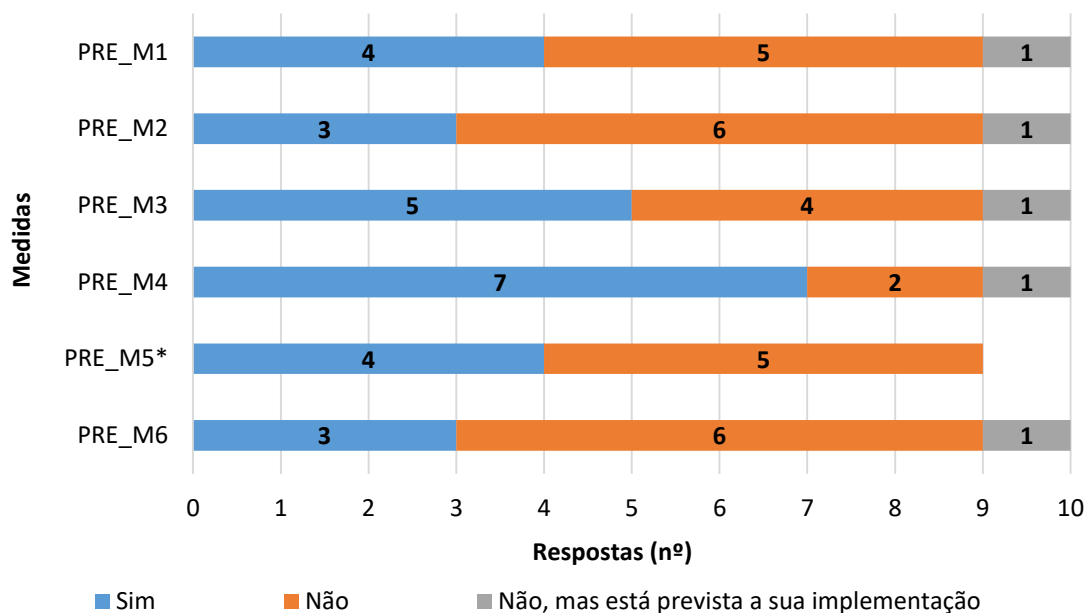
CMA_M1: Monitorização dos consumos de materiais

CMA_M2: Aplicação de um plano de compras sustentáveis

CMA_M3: Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacte ambiental

CMA_M4: Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (p. ex., papel e cartuchos de impressoras)

Sobre o aspeto “Produção de resíduos e efluentes”, a análise da Figura 4.24 permite constatar que a PRE_M4 se destaca relativamente à alta implementação apresentada (sete organizações). Seguem-se a PRE_M3 com cinco organizações a seguirem esta medida, e a PRE_M1 e a PRE_M5 com quatro. As medidas menos aplicadas atualmente são a PRE_M2 e a PRE_M6, que seis respondentes afirmaram não seguir.

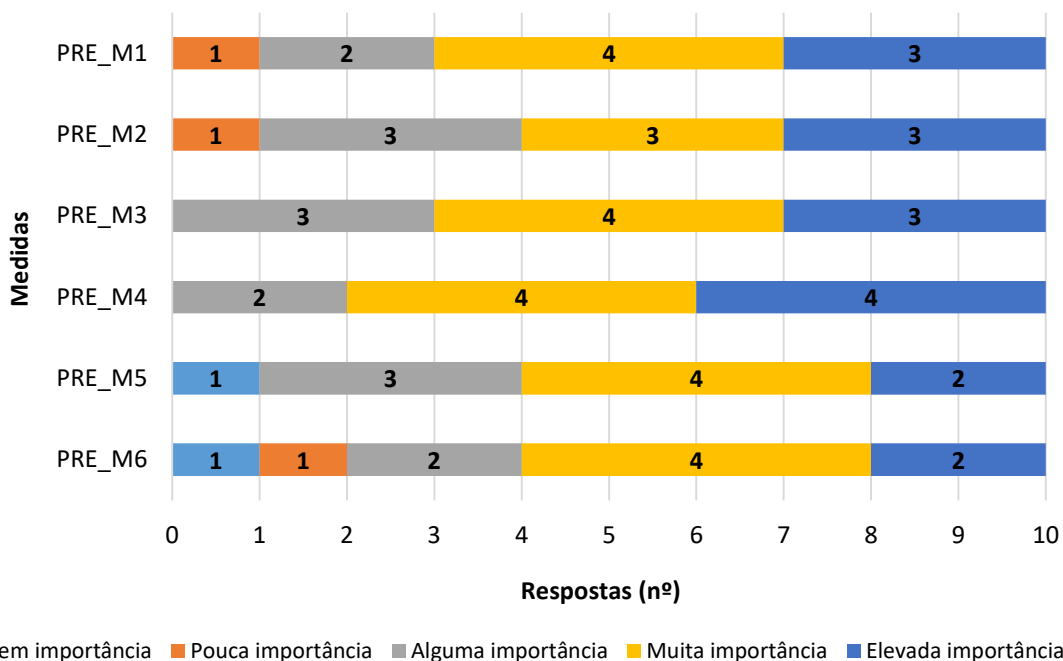


PRE_M1: Monitorização dos resíduos sólidos produzidos
 PRE_M2: Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados
 PRE_M3: Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados
 PRE_M4: Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (p. ex., na restauração e cortes de relva)
 PRE_M5: Monitorização das descargas de águas residuais
 PRE_M6: Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas

Figura 4.24 - Implementação atual das medidas relativas à “Produção de resíduos e efluentes”.

Através da Figura 4.25 e da Tabela 4.7, verifica-se que, das seis medidas enumeradas, apenas a PRE_M3 e a PRE_M4 não apresentaram respostas para os dois níveis de menor importância, tendo por isso os valores médios mais elevados (4,0 e 4,2, respetivamente). Tanto a PRE_M5 como a PRE_M6 obtiveram uma resposta para o nível “Sem importância”, sendo que a última teve também uma resposta para “Pouca importância”, conferindo-lhe a média mais baixa para este aspeto (3,5).

Dado que em dias de jogo os estádios recebem um número elevado de pessoas que produzem bastantes resíduos e águas residuais, seria expectável que as medidas de “Produção de resíduos e efluentes” recebessem mais enfoque por parte das organizações desportivas, o que de uma forma geral não se encontra espelhado nos resultados apresentados.



PRE_M1: Monitorização dos resíduos sólidos produzidos
 PRE_M2: Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados
 PRE_M3: Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados
 PRE_M4: Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (p. ex., na restauração e cortes de relva)
 PRE_M5: Monitorização das descargas de águas residuais
 PRE_M6: Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas

Figura 4.25 - Importância atribuída às medidas de “Produção de resíduos e efluentes”.

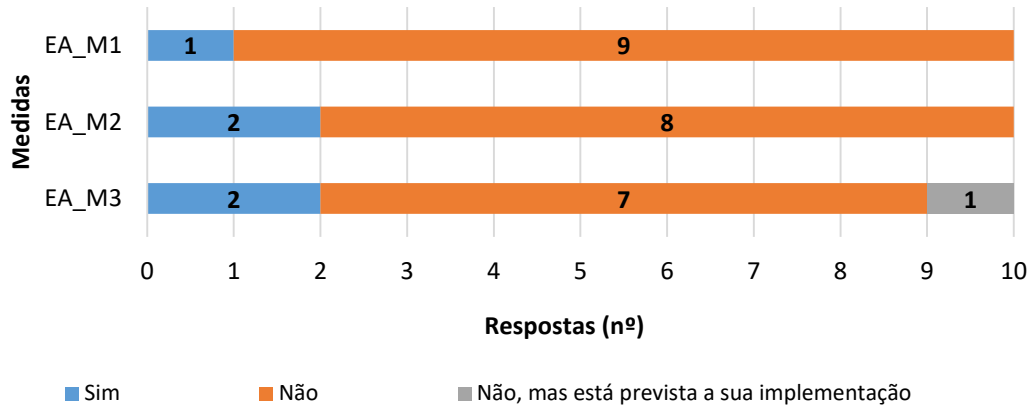
Tabela 4.7- Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Produção de resíduos e efluentes”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
PRE_M1	0	0,0	1	10,0	2	20,0	4	40,0	3	30,0		3,9	0,94
PRE_M2	0	0,0	1	10,0	3	30,0	3	30,0	3	30,0		3,8	0,98
PRE_M3	0	0,0	0	0,0	3	30,0	4	40,0	3	30,0		4,0	0,77
PRE_M4	0	0,0	0	0,0	2	20,0	4	40,0	4	40,0		4,2	0,75
PRE_M5	1	10,0	0	0,0	3	30,0	4	40,0	2	20,0		3,6	1,11
PRE_M6	1	10,0	1	10,0	2	20,0	4	40,0	2	20,0		3,5	1,20

PRE_M1: Monitorização dos resíduos sólidos produzidos
 PRE_M2: Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados
 PRE_M3: Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados
 PRE_M4: Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (p. ex., na restauração e cortes de relva)
 PRE_M5: Monitorização das descargas de águas residuais
 PRE_M6: Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas

Ao baixo valor médio de relevância que o aspeto ambiental das “Emissões atmosféricas” obteve (3,1), corresponde uma baixa taxa de implementação das medidas sugeridas (Figura 4.26). A EA_M1 é apenas implementada por uma organização e as outras duas medidas por duas organizações, sendo que para a EA_M3 uma prevê a sua implementação no futuro. Em termos percentuais, em

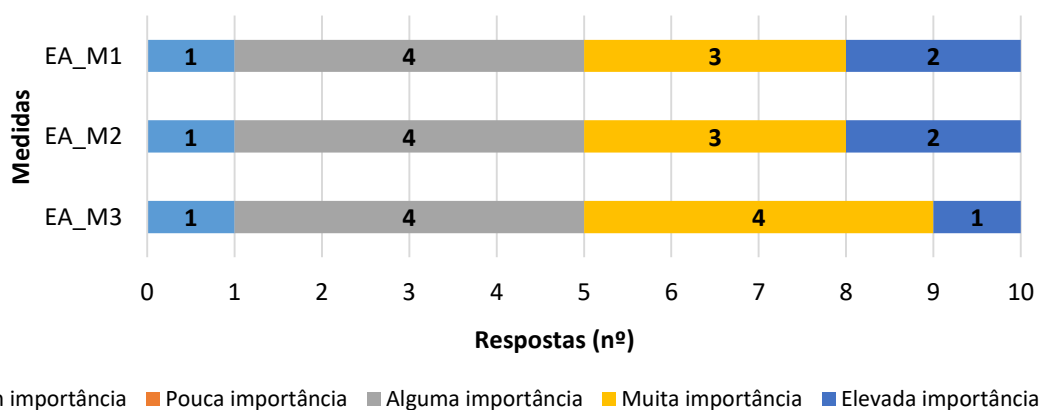
comparação, o resultado obtido para a EA_M3 é semelhante ao que se verificou na liga alemã, em que apenas três dos dezoito clubes, na época 2011/2012, tinham participado em projetos de compensação de carbono (Reiche, 2014).



EA_M1: Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida
 EA_M2: Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases
 EA_M3: Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (p. ex., ações de plantação de árvores)

Figura 4.26 - Implementação atual das medidas relativas às “Emissões atmosféricas”.

No que respeita à importância dada a estas medidas (Figura 4.27), as três obtiveram uma resposta para “Sem importância”, quatro respostas para “Alguma importância” e as restantes cinco respostas nos dois níveis mais elevados de importância. Para a EA_M1 e a EA_M2 a média foi igual a 3,5 e para a EA_M3 foi de 3,4 (Tabela 4.8). Apesar dos resultados, o facto de já existirem organizações que consideram este aspeto e que atribuem importância às suas medidas, pode ser um indicativo favorável para o futuro e um fator de motivação para outras organizações nacionais.



EA_M1: Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida
 EA_M2: Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases
 EA_M3: Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (p. ex., ações de plantação de árvores)

Figura 4.27 - Importância atribuída às medidas de “Emissões atmosféricas”.

Tabela 4.8 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Emissões atmosféricas”.

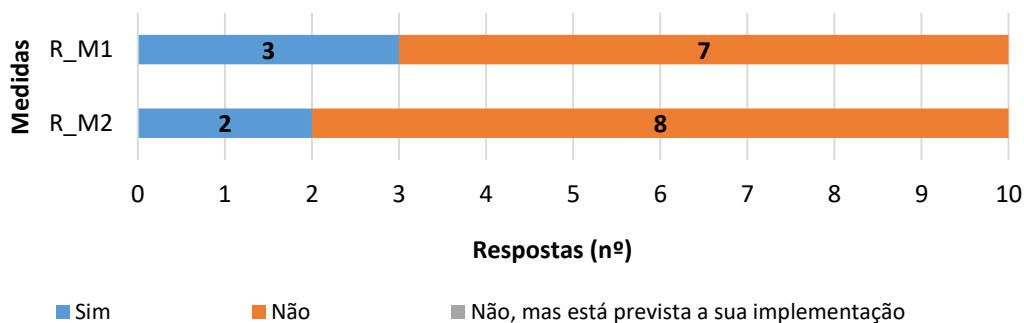
Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
EA_M1	1	10,0	0	0,0	4	40,0	3	30,0	2	20,0		3,5	1,12
EA_M2	1	10,0	0	0,0	4	40,0	3	30,0	2	20,0		3,5	1,12
EA_M3	1	10,0	0	0,0	4	40,0	4	40,0	1	10,0		3,4	1,02

EA_M1: Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida

EA_M2: Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases

EA_M3: Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (p. ex., ações de plantação de árvores)

A Figura 4.28 transmite o estado atual de implementação das medidas para o aspeto ambiental “Ruído”, em que três respondentes confirmaram que monitorizam os níveis de ruído (R_M1) e dois que aplicam medidas que levam à sua redução (R_M2).

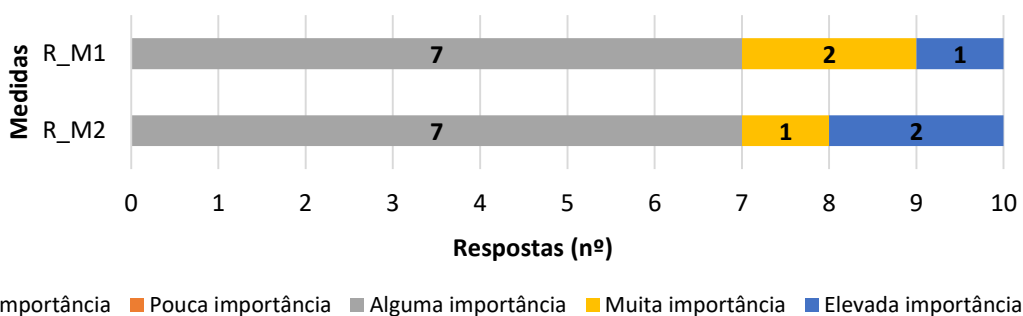


R_M1: Monitorização dos níveis de ruído

R_M2: Aplicação de medidas de redução do nível de ruído

Figura 4.28 - Implementação atual das medidas relativas ao “Ruído”.

Ao nível da importância (Figura 4.29 e Tabela 4.9), sete organizações consideraram ambas as medidas como tendo “Alguma importância” e três colocaram-se nos dois níveis mais elevados. Apesar de em dias de jogo se gerar um elevado nível de ruído dentro dos estádios, o que pode ser incómodo para quem se encontra nas imediações, este é um dos elementos subjacentes ao espetáculo, tal como foi afirmado na entrevista exploratória na LPFP. Esta pode ser a razão para que a maioria das organizações não tenha nenhuma medida implementada, nem atribua os níveis mais altos de importância.



R_M1: Monitorização dos níveis de ruído
R_M2: Aplicação de medidas de redução do nível de ruído

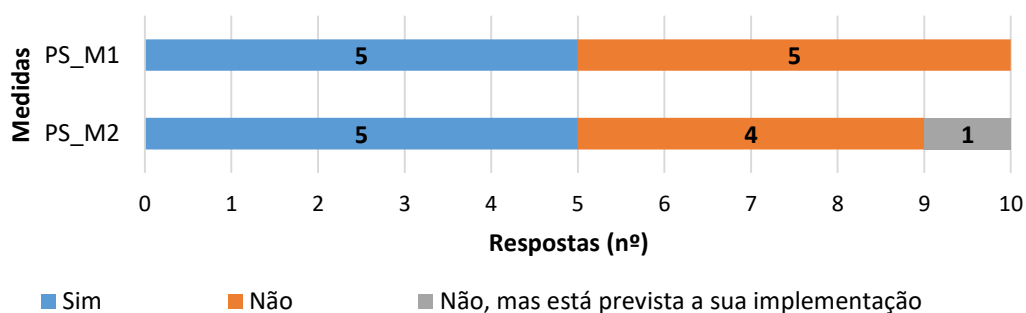
Figura 4.29 - Importância atribuída às medidas de “Ruído”.

Tabela 4.9 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Ruído”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
R_M1	0	0,0	0	0,0	7	70,0	2	20,0	1	10,0	3,4	0,66	
R_M2	0	0,0	0	0,0	7	70,0	1	10,0	2	20,0	3,5	0,81	

R_M1: Monitorização dos níveis de ruído
R_M2: Aplicação de medidas de redução do nível de ruído

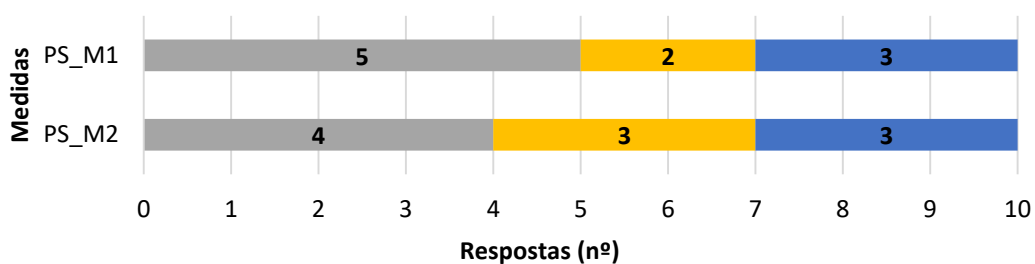
No que concerne à “Poluição do solo”, a Figura 4.30 permite inferir que ambas as medidas apresentadas estão atualmente a ser implementadas por cinco organizações desportivas.



PS_M1: Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados nos relvados
PS_M2: Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (p. ex., fertilizantes biológicos)

Figura 4.30 - Implementação atual das medidas relativas à “Poluição do solo”.

Para a importância (Figura 4.31 e Tabela 4.10), metade das organizações respondentes disse que a PS_M1 tinha “Alguma importância”, duas consideraram que tem “Muita importância” e três “Elevada importância”. A PS_M2 obteve uma frequência absoluta de quatro para “Alguma importância” e de três para “Muita importância”, bem como para “Elevada importância”. Apesar deste aspeto não ter sido considerado muito relevante (3,4), a taxa de implementação atual e a importância atribuída às medidas transmitem um bom indicativo, que, no contexto das organizações desportivas, é de assinalar.



■ Sem importância ■ Pouca importância ■ Alguma importância ■ Muita importância ■ Elevada importância
 PS_M1: Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados nos relvados
 PS_M2: Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (p. ex., fertilizantes biológicos)

Figura 4.31 - Importância atribuída às medidas de “Poluição do solo”.

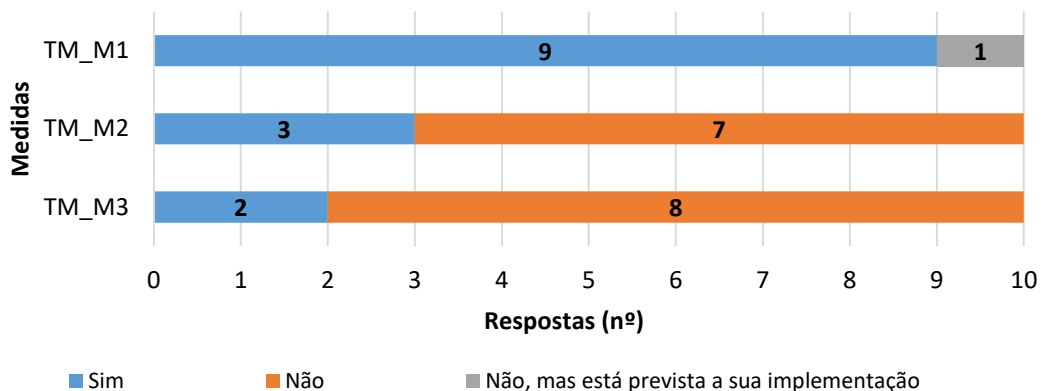
Tabela 4.10 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Poluição do solo”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
PS_M1	0	0,0	0	0,0	5	50,0	2	20,0	3	30,0	■ ■ ■ ■ ■	3,8	0,87
PS_M2	0	0,0	0	0,0	4	40,0	3	30,0	3	30,0	■ ■ ■ ■ ■	3,9	0,83

PS_M1: Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados nos relvados
 PS_M2: Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (p. ex., fertilizantes biológicos)

O aspeto de **“Transportes e mobilidade”** tem especial interesse devido à afluência de espetadores aos estádios e pela diversidade de meios que podem ser usados para além do automóvel particular. Para a TM_M1, referente à disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos, nove organizações desportivas afirmaram já ter a medida em prática e uma organização afirmou querer vir a implementá-la no futuro (Figura 4.32). A TM_M2 e a TM_M3 não apresentam uma correspondência tão elevada de implementação, visto que apenas três e duas organizações as implementam, respetivamente.

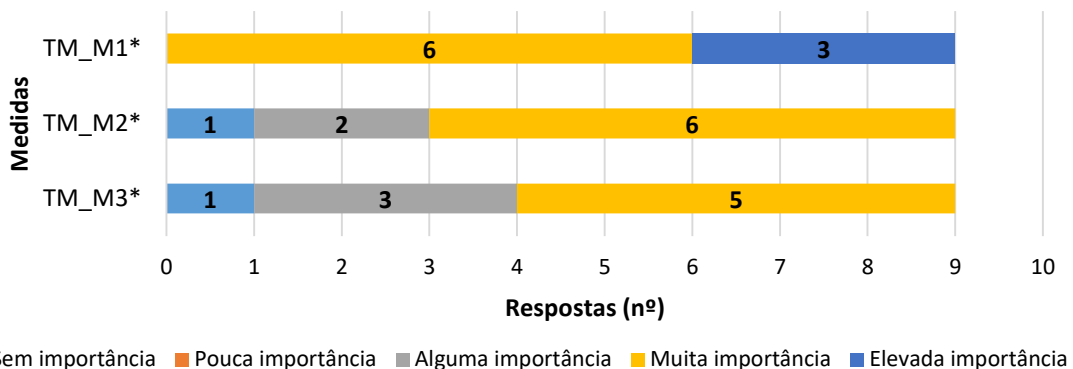
Uma das formas de promover o uso de transportes alternativos ao automóvel, nomeadamente os transportes públicos, é através dos **“bilhetes combinados”**. Este sistema permite que os espetadores, portadores do bilhete para o jogo, possam usufruir gratuitamente dos transportes públicos locais no dia do evento. Na Alemanha esta medida é implementada por dezassete dos dezoito clubes analisados por Reiche (2014). Este autor afirma que a medida tem um sentido ambiental e social, pois permite reduzir as emissões atmosféricas provocadas pelo tráfego automóvel, ao mesmo tempo que possibilita aos espetadores pouparem dinheiro nas deslocações para os jogos.



TM_M1: Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos
 TM_M2: Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (*carpooling*)
 TM_M3: Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (p. ex., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)

Figura 4.32 - Implementação atual das medidas relativas aos “Transportes e mobilidade”.

A TM_M1 sobressai por ser a única cujas respostas se integram nos dois níveis mais elevados de importância, com seis destas a estarem colocadas no nível “Muita importância” e três em “Elevada importância” (Figura 4.33 e Tabela 4.11). Na TM_M2 e na TM_M3, uma organização selecionou o nível “Sem importância”, e seis e cinco respostas (respetivamente) corresponderam a “Muita importância”.



TM_M1: Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos
 TM_M2: Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (*carpooling*)
 TM_M3: Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (p. ex., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)

Figura 4.33 - Importância atribuída às medidas de “Transportes e mobilidade”.

Tabela 4.11 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Transportes e mobilidade”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
TM_M1*	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	66,7	3	33,3	■ ■	4,3	0,47
TM_M2*	1	11,1	0	0,0	2	22,2	6	66,7	0	0,0	■ ■ ■	3,4	0,96
TM_M3*	1	11,1	0	0,0	3	33,3	5	55,6	0	0,0	■ ■ ■ ■	3,3	0,94

TM_M1: Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos
 TM_M2: Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (*carpooling*)
 TM_M3: Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (p. ex., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)

No aspeto ambiental da “**Conservação da biodiversidade e habitats**” (Figura 4.34) observou-se que apenas uma organização implementa cada uma das medidas. Para a CBH_M1 surge uma organização que planeia vir a adotar a medida no futuro e para a CBH_M2 surgem duas organizações.

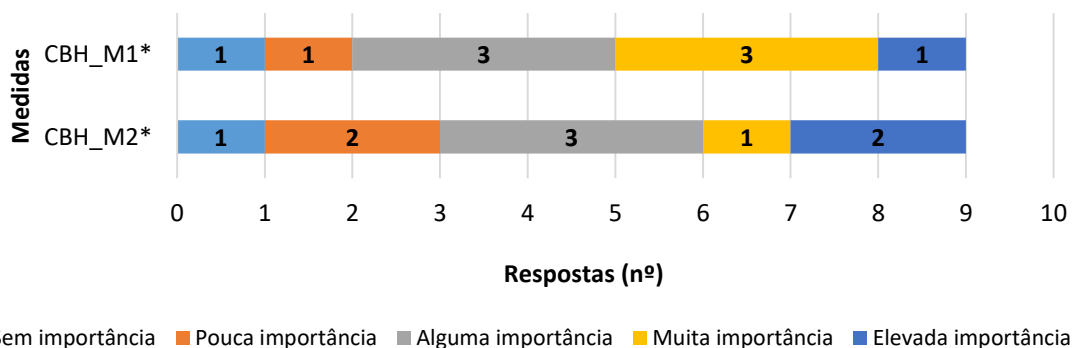


CBH_M1: Ações de promoção da biodiversidade

CBH_M2: Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas

Figura 4.34 - Implementação atual das medidas relativas à “Conservação da biodiversidade e habitats”.

Em relação à importância (Figura 4.35 e Tabela 4.12), de forma agregada, para a CBH_M1, duas organizações desportivas consideraram os dois níveis mais baixos de importância e quatro os dois níveis mais elevados. A CBH_M2 foi considerada por três organizações nos dois níveis mais baixos e por outras três nos dois níveis mais elevados. Os baixos níveis de implementação e de importância atribuídos às medidas da “Conservação da natureza e habitats” coincidem com o facto de este ser o aspeto ambiental considerado menos relevante em termos médios (3,0).



CBH_M1: Ações de promoção da biodiversidade

CBH_M2: Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas

Figura 4.35 - Importância atribuída às medidas de “Conservação da biodiversidade e habitats”.

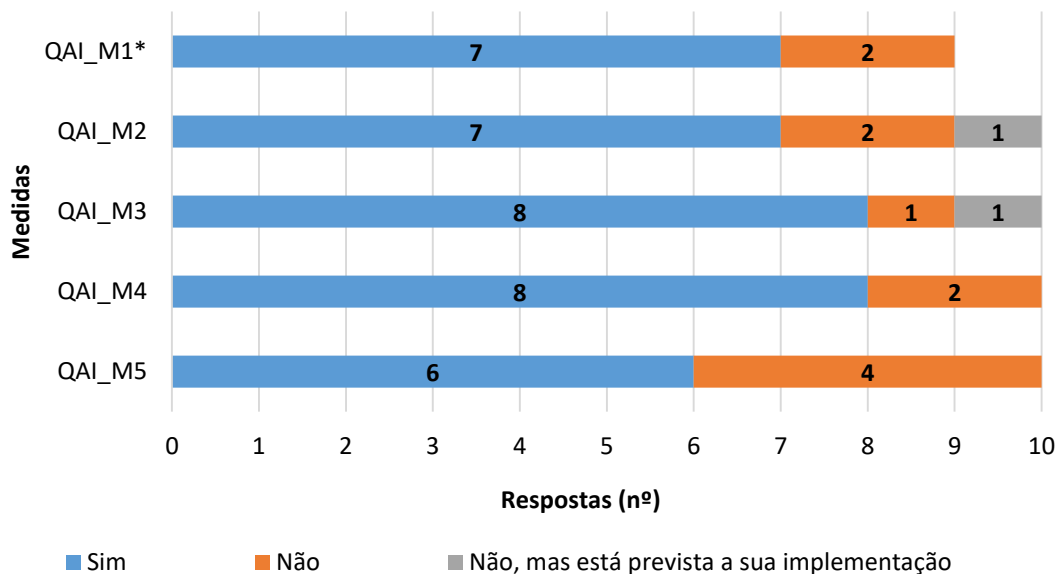
Tabela 4.12 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Conservação da biodiversidade e habitats”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguns importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
CBH_M1*	1	11,1	1	11,1	3	33,3	3	33,3	1	11,1	3,2	1,13	
CBH_M2*	1	11,1	2	22,2	3	33,3	1	11,1	2	22,2	3,1	1,29	

CBH_M1: Ações de promoção da biodiversidade

CBH_M2: Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas

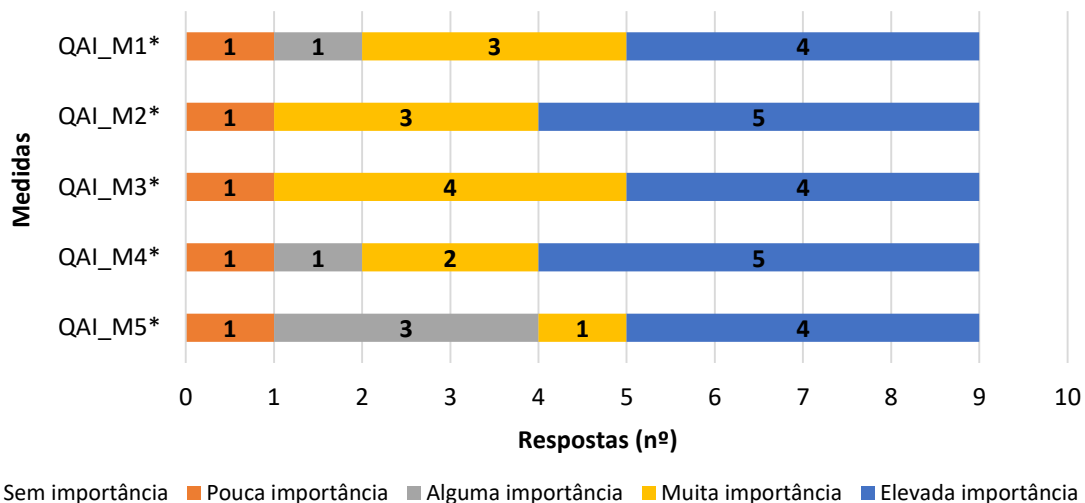
No que diz respeito às medidas de “Qualidade do ambiente interior”, a Figura 4.36 mostra níveis elevados de implementação, com as medidas QAI_M1 e QAI_M2 a totalizarem sete organizações que as executam, oito que adotam a QAI_M3 e a QAI_M4 e seis a medida QAI_M5.



QAI_M1: Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M2: Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M3: Proibição de fumar dentro das instalações ou criação de áreas específicas para tal
 QAI_M4: Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas
 QAI_M5: Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados

Figura 4.36 - Implementação atual das medidas relativas à “Qualidade do ambiente interior”.

A frequência absoluta da importância atribuída às medidas de “Qualidade do ambiente interior” apresenta-se na Figura 4.37, onde se observa que todas as medidas tiveram uma resposta caracterizando-as como pouco importantes. As medidas QAI_M2 e QAI_M4 foram as que obtiveram mais respostas para “Elevada importância” (cinco). Em relação ao valor médio (Tabela 4.13), a QAI_M5 possui o valor mais baixo (3,9) e a QAI_M2 o valor mais elevado (4,3).



QAI_M1: Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M2: Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M3: Proibição de fumar dentro das instalações ou criação de áreas específicas para tal
 QAI_M4: Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas
 QAI_M5: Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados

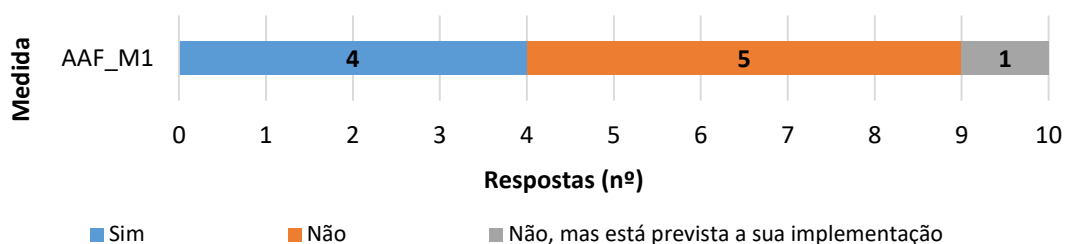
Figura 4.37 - Importância atribuída às medidas de “Qualidade do ambiente interior”.

Tabela 4.13 -Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Qualidade do ambiente interior”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
QAI_M1*	0	0,0	1	11,1	1	11,1	3	33,3	4	44,4	■ ■ ■ ■ ■	4,1	0,99
QAI_M2*	0	0,0	1	11,1	0	0,0	3	33,3	5	55,6	■ ■ ■ ■ ■	4,3	0,94
QAI_M3*	0	0,0	1	11,1	0	0,0	4	44,4	4	44,4	■ ■ ■ ■ ■	4,2	0,92
QAI_M4*	0	0,0	1	11,1	1	11,1	2	22,2	5	55,6	■ ■ ■ ■ ■	4,2	1,03
QAI_M5*	0	0,0	1	11,1	3	33,3	1	11,1	4	44,4	■ ■ ■ ■ ■	3,9	1,10

QAI_M1: Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M2: Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M3: Proibição de fumar dentro das instalações ou criação de áreas específicas para tal
 QAI_M4: Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas
 QAI_M5: Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados

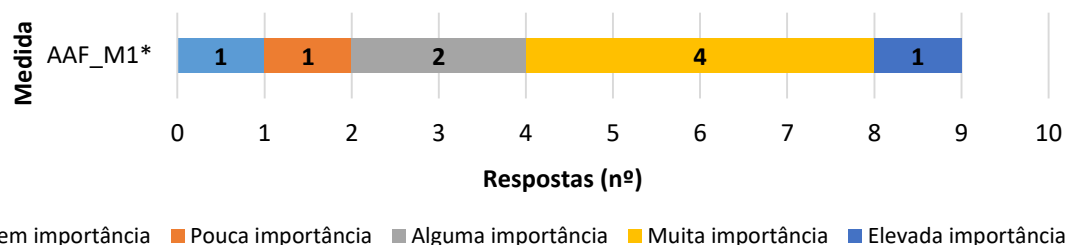
Quanto à “Avaliação ambiental dos fornecedores”, questionadas sobre se aplicam requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores de materiais e serviços (AAF_M1), quatro das dez organizações desportivas responderam afirmativamente e uma prevê implementar a medida futuramente (Figura 4.38).



AAF_M1: Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)

Figura 4.38 - Implementação atual das medidas relativas à “Avaliação ambiental dos fornecedores”.

A importância atribuída variou entre todos os níveis, com uma resposta para cada um dos dois níveis mais baixos, duas para o nível intermédio e cinco para os dois níveis mais elevados de importância (Figura 4.39 e Tabela 4.14).



AAF_M1: Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)

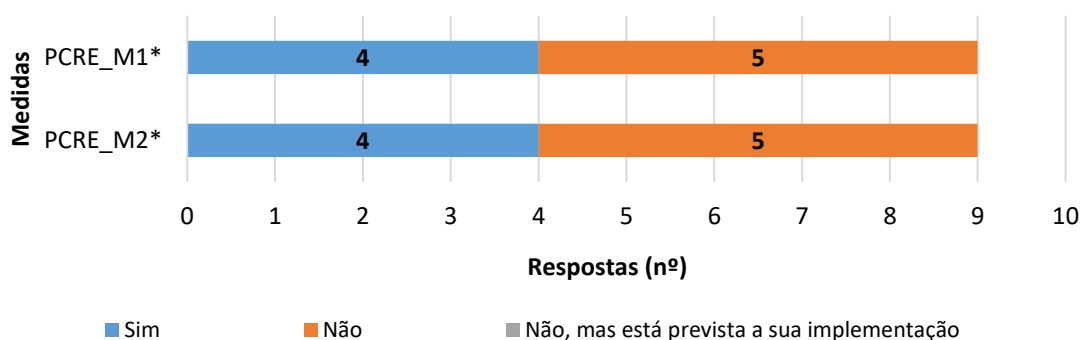
Figura 4.39 - Importância atribuída às medidas de “Avaliação ambiental dos fornecedores”.

Tabela 4.14 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Avaliação ambiental dos fornecedores”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
AAF_M1*	1	11,1	1	11,1	2	22,2	4	44,4	1	11,1	3,3	1,15	

AAF_M1: Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)

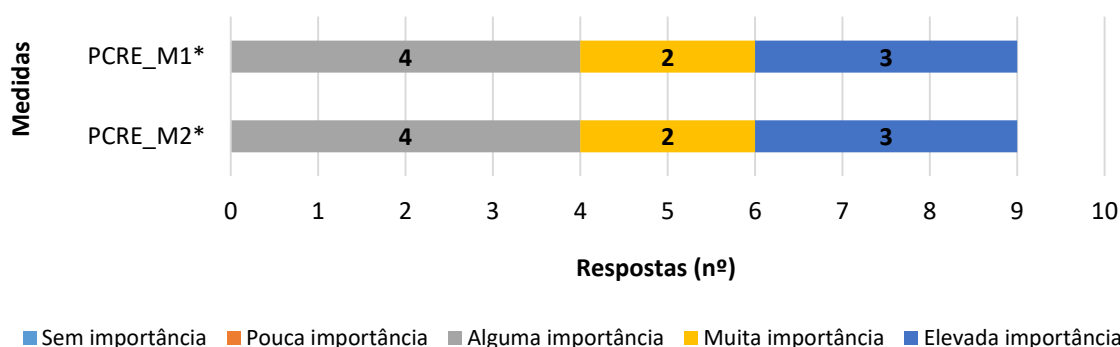
Para finalizar a dimensão ambiental são apresentados os resultados para o aspeto “Preparação e capacidade de resposta a emergências”. Sobre a implementação atual das medidas propostas (Figura 4.40), das nove organizações que responderam a esta questão, quatro afirmaram implementar as duas medidas.



PCRE_M1: Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacto(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações
 PCRE_M2: Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactos ambientais adversos associados

Figura 4.40 - Implementação atual das medidas relativas à “Preparação e capacidade de resposta a emergências”.

Relativamente à importância (Figura 4.41 e Tabela 4.15), ambas as medidas tiveram igual variação do número de respostas pelos vários níveis. Assim, quatro organizações consideraram “Alguma importância”, duas atribuíram “Muita importância” e três “Elevada importância”, o que conferiu uma importância média de 3,9.



PCRE_M1: Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacto(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações
 PCRE_M2: Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactos ambientais adversos associados

Figura 4.41 - Importância atribuída às medidas de “Preparação e capacidade de resposta a emergências”.

Tabela 4.15 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Preparação e capacidade de resposta a emergências”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
PCRE_M1*	0	0,0	0	0,0	4	44,4	2	22,2	3	33,3	■ ■ ■ ■ ■	3,9	0,87
PCRE_M2*	0	0,0	0	0,0	4	44,4	2	22,2	3	33,3	■ ■ ■ ■ ■	3,9	0,87

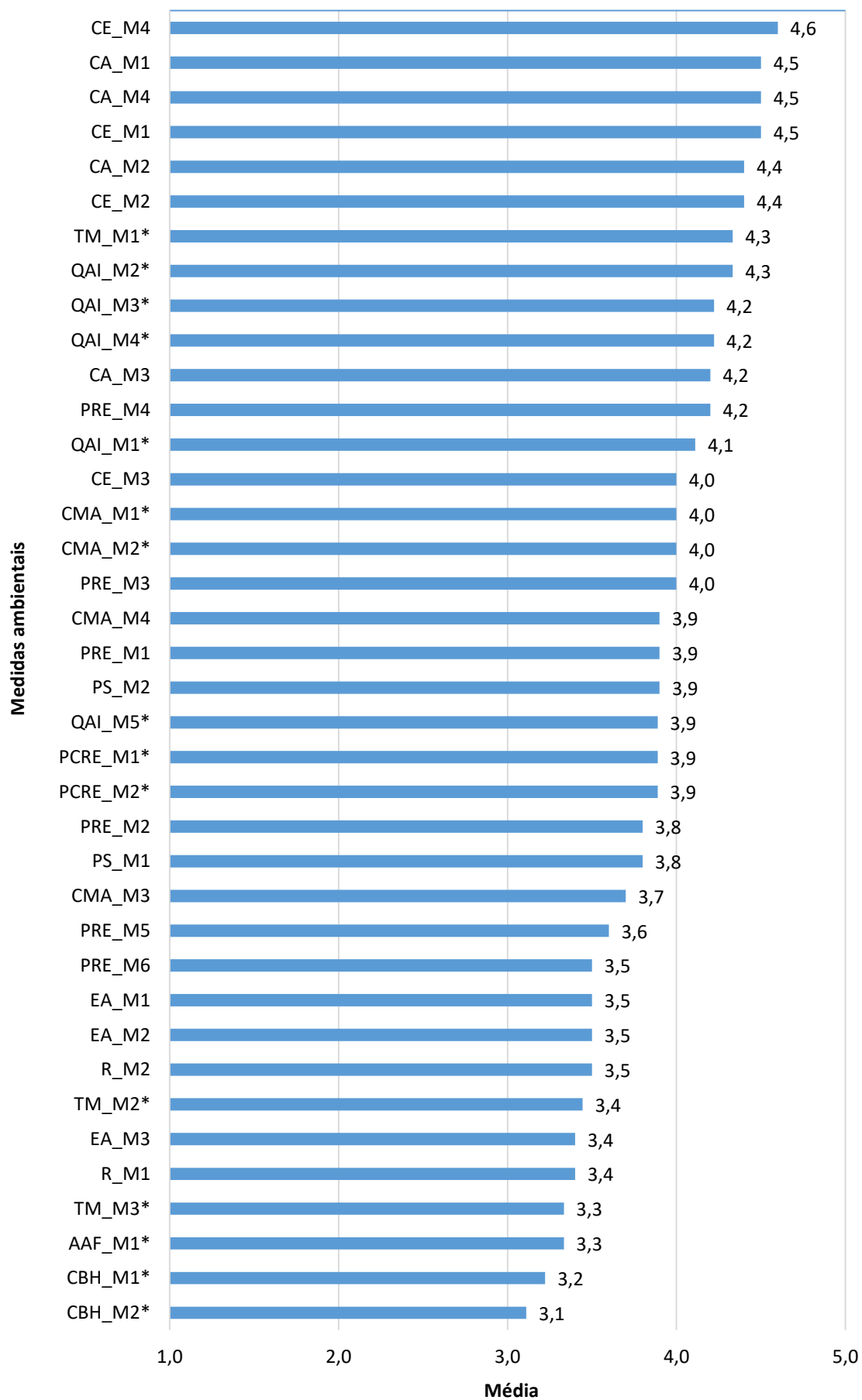
PCRE_M1: Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacto(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações
 PCRE_M2: Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactos ambientais adversos associados

Na Figura 4.42 é apresentado o *ranking* final para as várias medidas dos aspetos ambientais. Numa primeira análise verifica-se que dezassete medidas obtiveram uma média igual ou superior a 4,0 (ou

seja, entre “Muita importância” e “Elevada importância”) e que as restantes 21 se encontram entre o nível 3 e 4 (correspondentes a “Alguma importância” e “Muita importância”, respetivamente).

Focando as medidas com média de importância mais elevada, as primeiras seis são referentes aos aspetos “Consumo de energia” e “Consumo de água”, com o valor máximo (4,6) a ser atingido pela CE_M4, correspondente à realização de atividades de sensibilização para o uso racional da energia. De notar que estes foram precisamente os aspetos que inicialmente receberam maior relevância por parte dos respondentes.

Por oposição, as últimas seis medidas são ocupadas por medidas de diversos aspetos, como “Emissões atmosféricas”, “Ruído”, “Transportes e Mobilidade”, “Avaliação ambiental dos fornecedores” e “Conservação da biodiversidade e habitats”, sendo que são as duas medidas deste último aspeto que fecham o *ranking* com médias de 3,2 (CBH_M1) e 3,1 (CBH_M2). Existe uma vez mais uma ligação com os resultados obtidos para a relevância média, visto que foi igualmente a “Conservação da biodiversidade e habitats” o aspeto que teve um valor mais baixo.



CA_M1: Monitorização dos consumos de água
CA_M2: Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (p. ex., redutores de caudal nas torneiras)
CA_M3: Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais ou pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (p. ex., em rega, lavagens e equipamentos sanitários)
CA_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da água
CE_M1: Monitorização dos consumos de energia
CE_M2: Aplicação de medidas de eficiência energética (p. ex., iluminação e equipamentos eficientes)
CE_M3: Aplicação de medidas de produção de energia renovável
CE_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da energia
CMA_M1: Monitorização dos consumos de materiais
CMA_M2: Aplicação de um plano de compras sustentáveis
CMA_M3: Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacte ambiental
CMA_M4: Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (p. ex., papel e cartuchos de impressoras)
PRE_M1: Monitorização dos resíduos sólidos produzidos
PRE_M2: Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados
PRE_M3: Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados
PRE_M4: Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (p. ex., na restauração e cortes de relva)
PRE_M5: Monitorização das descargas de águas residuais
PRE_M6: Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas
EA_M1: Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida
EA_M2: Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases
EA_M3: Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (p. ex., ações de plantação de árvores)
R_M1: Monitorização dos níveis de ruído
R_M2: Aplicação de medidas de redução do nível de ruído
PS_M1: Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados nos relvados
PS_M2: Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (p. ex., fertilizantes biológicos)
TM_M1: Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos
TM_M2: Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (*carpooling*)
TM_M3: Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (p. ex., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)
CBH_M1: Ações de promoção da biodiversidade
CBH_M2: Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas
QAI_M1: Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
QAI_M2: Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
QAI_M3: Proibição de fumar dentro das instalações ou criação de áreas específicas para tal
QAI_M4: Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas
QAI_M5: Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados
AAF_M1: Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)
PCRE_M1: Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacte(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações
PCRE_M2: Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactes ambientais adversos associados

Figura 4.42 - Importância média atribuída a cada medida ambiental.

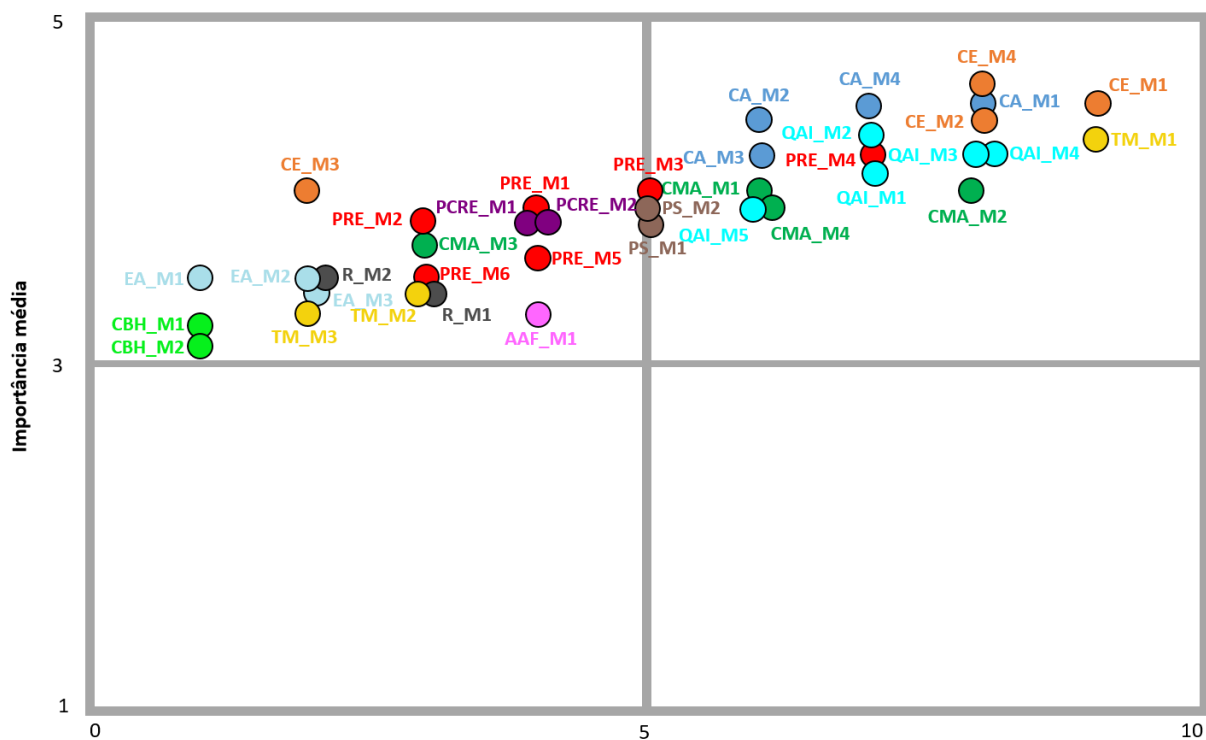
A caracterização da dimensão ambiental é apresentada na Figura 4.43, com o cruzamento entre a importância média obtida por cada medida e o respetivo número de organizações desportivas que já as implementam no presente. Todas as medidas estão posicionadas nos dois quadrantes superiores, verificando-se uma tendência linear nos resultados obtidos. Isto significa que, salvo algumas exceções, ao aumento do número de organizações desportivas que implementa uma medida, corresponde um maior valor médio para a importância. A exceção mais notória é a CE_M3, que é a única medida que apesar de ter uma importância média igual ou superior a 4,0 (“Muita importância”), ainda não é implementada pela maioria das organizações.

A observação por aspetos indica que todas as medidas de “Consumo de água” e de “Qualidade do ambiente interior” estão posicionados no quadrante superior direito, o que leva a crer que a sua aplicação é necessária em organizações do setor do desporto. Já as medidas relativas às “Emissões atmosféricas”, ao “Ruído”, à “Conservação da biodiversidade e habitats”, à “Avaliação ambiental de

fornecedores” e à “Preparação e capacidade de resposta a emergências” localizam-se todas no quadrante superior esquerdo. Estes resultados indiciam a necessidade de ação por parte das organizações desportivas com vista a adotarem medidas destes aspetos.

O facto de vários impactes ambientais ocorrerem durante a fase de construção pode levar a que as organizações não estejam tão atentas a essas questões no presente. Um desses casos poderá ser ao nível da biodiversidade e habitats. Embora muitos dos estádios (se não a sua totalidade) estejam inseridos em meio urbano, a sua construção poderá ter danificado espaços naturais. Além disso, uma nota deve ser apontada aos centros de treino / academias, que normalmente se encontram afastados do meio urbano e cujo impacte não pode ser negligenciado. Outra razão que pode justificar os resultados obtidos para alguns aspetos ambientais (como “Emissões atmosféricas” e “Ruído”) é a falta de compreensão que as organizações desportivas podem ter relativamente a como as atividades que desenvolvem estão relacionadas com estes aspetos.

Do total de 38 medidas da dimensão ambiental, a opção “Não, mas está prevista a sua implementação” surgiu em dezoito delas. Destas, nove encontram-se precisamente no quadrante que carece de ação (superior esquerdo), de onde se realçam a CBH_M2 com duas respostas e a CE_M3 com três respostas para aquela opção. Em particular, considerando as condições a que o território nacional está sujeito, a aplicação da CE_M3 prevê-se extremamente vantajosa tanto para as organizações desportivas (pelas vantagens diretas a nível económico com a redução da despesa) como para o ambiente.



- CA_M1: Monitorização dos consumos de água
- CA_M2: Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (p. ex., redutores de caudal nas torneiras)
- CA_M3: Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais ou pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (p. ex., em rega, lavagens e equipamentos sanitários)
- CA_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da água

CE_M1: Monitorização dos consumos de energia
 CE_M2: Aplicação de medidas de eficiência energética (p. ex., iluminação e equipamentos eficientes)
 CE_M3: Aplicação de medidas de produção de energia renovável
 CE_M4: Atividades de sensibilização para o uso racional da energia
 CMA_M1: Monitorização dos consumos de materiais
 CMA_M2: Aplicação de um plano de compras sustentáveis
 CMA_M3: Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacte ambiental
 CMA_M4: Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (p. ex., papel e cartuchos de impressoras)
 PRE_M1: Monitorização dos resíduos sólidos produzidos
 PRE_M2: Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados
 PRE_M3: Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados
 PRE_M4: Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (p. ex., na restauração e cortes de relva)
 PRE_M5: Monitorização das descargas de águas residuais
 PRE_M6: Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas
 EA_M1: Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida
 EA_M2: Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases
 EA_M3: Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (p. ex., ações de plantação de árvores)
 R_M1: Monitorização dos níveis de ruído
 R_M2: Aplicação de medidas de redução do nível de ruído
 PS_M1: Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados nos relvados
 PS_M2: Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (p. ex., fertilizantes biológicos)
 TM_M1: Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos
 TM_M2: Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (*carpooling*)
 TM_M3: Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (p. ex., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)
 CBH_M1: Ações de promoção da biodiversidade
 CBH_M2: Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas
 QAI_M1: Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M2: Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica
 QAI_M3: Proibição de fumar dentro das instalações ou criação de áreas específicas para tal
 QAI_M4: Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas
 QAI_M5: Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados
 AAF_M1: Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)
 PCRE_M1: Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacte(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações
 PCRE_M2: Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactos ambientais adversos associados

Figura 4.43 - Importância média atribuída a cada medida ambiental vs implementação atual.

No estudo comparativo entre a relevância atribuída aos vários aspetos e a média da importância de todas as medidas de cada aspeto, verificou-se que a maior diferença entre estas duas variáveis foi de 0,5. Este baixo valor pode indicar que, de forma geral, as respostas foram dadas com coerência.

4.2.4. Dimensão social

A componente social foi a terceira dimensão da sustentabilidade analisada e os resultados da relevância atribuída a cada aspeto encontram-se na Figura 4.44. Os aspetos que apenas possuem respostas para os dois níveis de maior relevância e que apresentaram igual frequência absoluta (com seis respostas para “Muita relevância” e quatro para “Elevada relevância”) foram os “Direitos humanos”, “Práticas de trabalho” e “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”. No entanto, é o aspeto “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade” que possui o maior número de respostas para “Elevada relevância” (seis), o que leva a que este seja o aspeto com o valor médio mais elevado (4,5), como se verifica na Figura 4.45. Já o aspeto da “Avaliação social de fornecedores” surge como o aspeto considerado, em média, menos relevante, com um valor de 3,9.

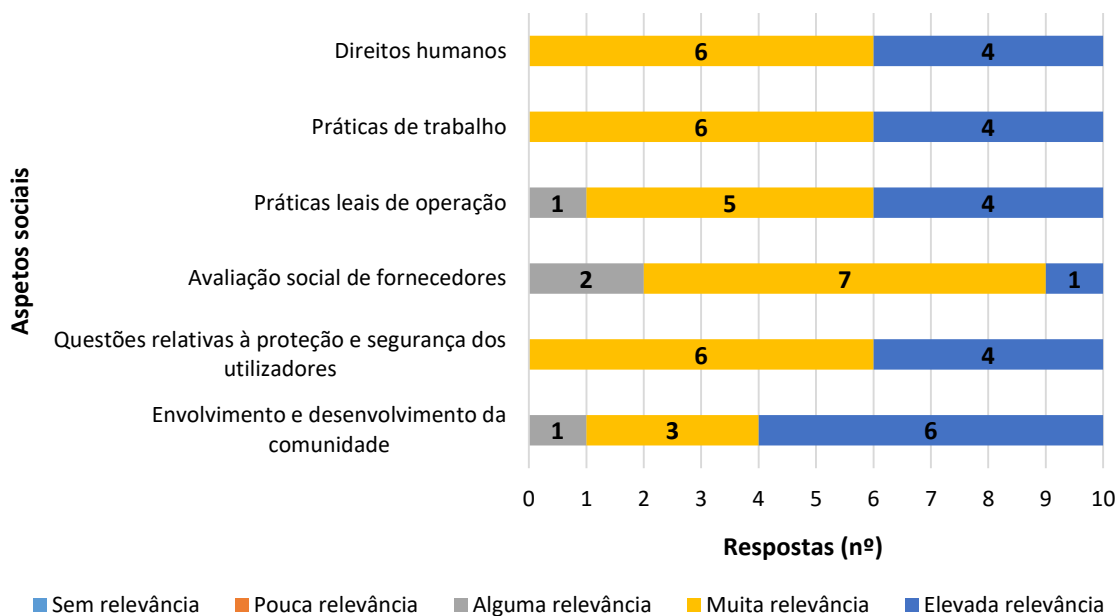


Figura 4.44 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos sociais.

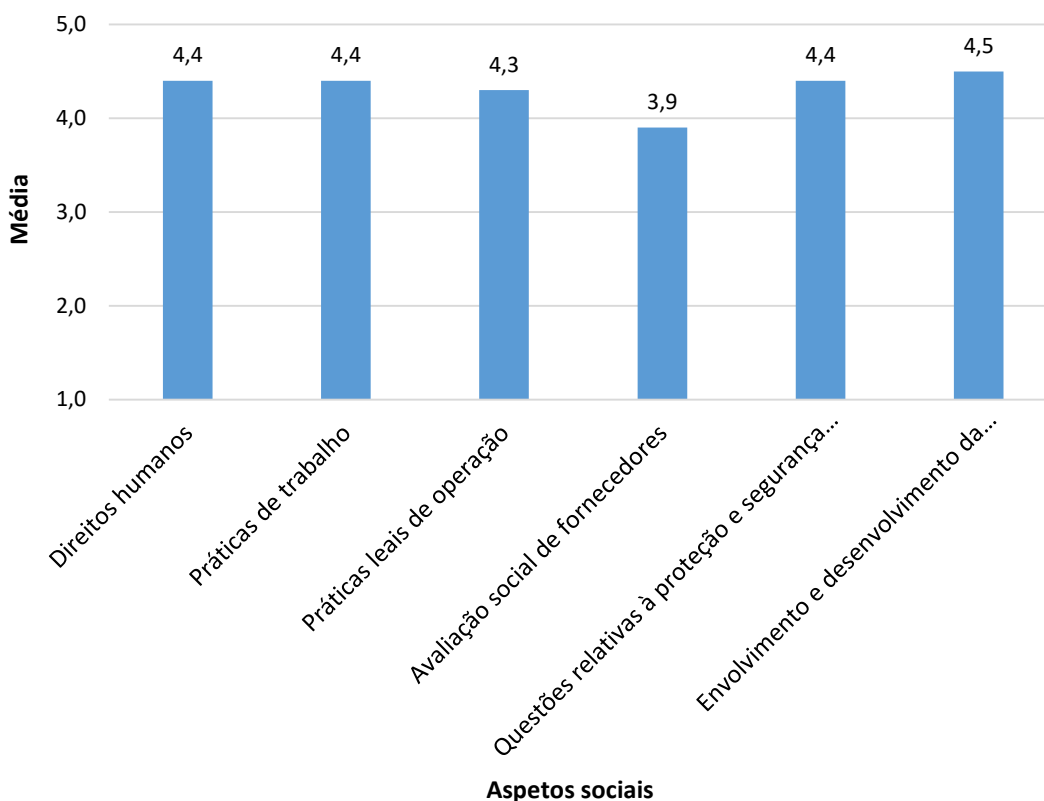
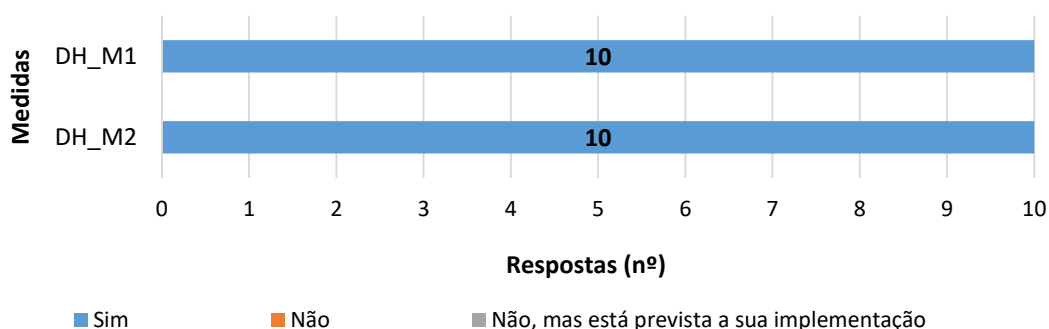


Figura 4.45 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos sociais.

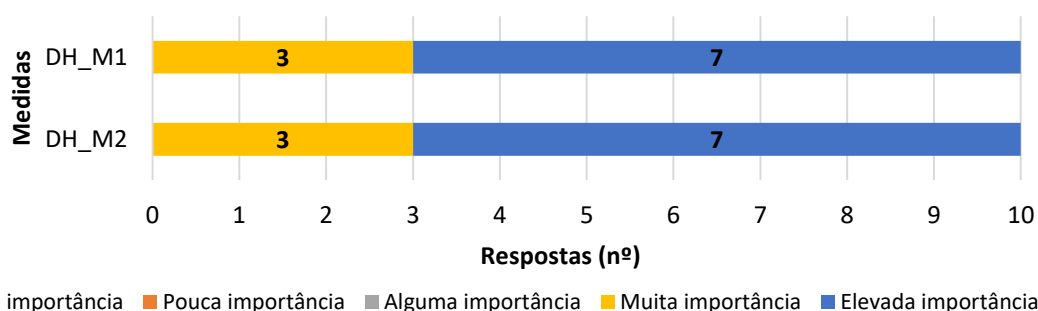
Para o primeiro aspeto relativo à dimensão social, os “Direitos humanos”, verifica-se que todas as organizações respondentes (dez) afirmam que as medidas apresentadas estão implementadas atualmente (Figura 4.46).



DH_M1: Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo
 DH_M2: Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto

Figura 4.46 - Implementação atual das medidas relativas aos “Direitos humanos”.

A importância atribuída (Figura 4.47) para os vários níveis foi exatamente a mesma para as duas medidas, com três respostas para “Muita importância” e sete para “Elevada importância”, a que corresponde uma importância média de 4,7 para ambas as medidas (Tabela 4.16).



DH_M1: Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo
 DH_M2: Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto

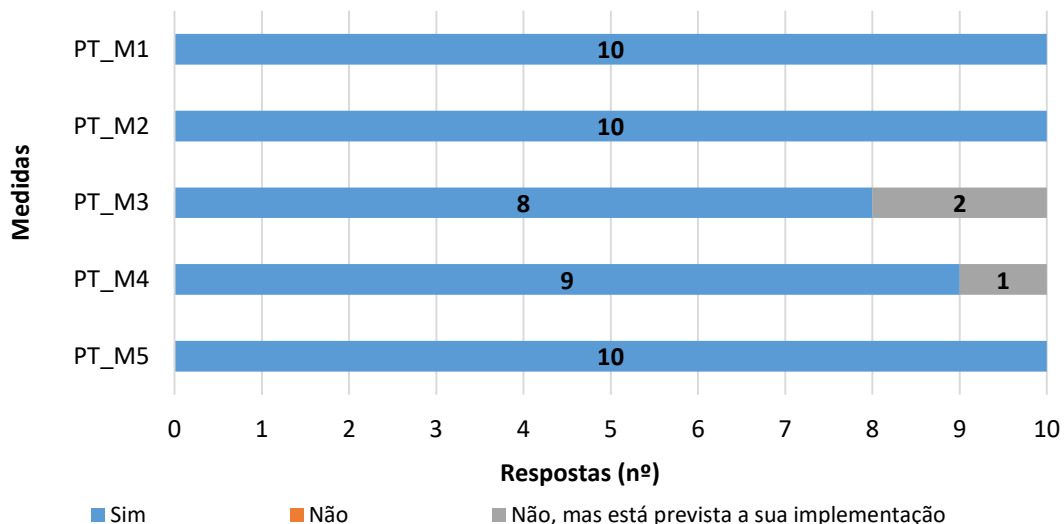
Figura 4.47 - Importância atribuída às medidas de “Direitos humanos”.

Tabela 4.16 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Direitos humanos”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
DH_M1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	7	70,0	■ ■	4,7	0,46
DH_M2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	7	70,0	■ ■	4,7	0,46

DH_M1: Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo
 DH_M2: Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto

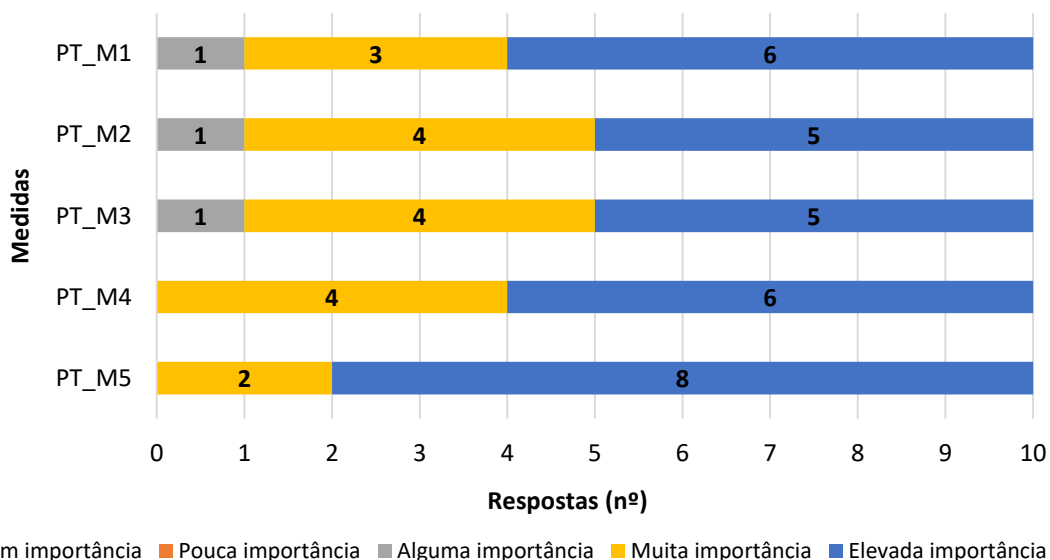
Das cinco medidas criadas no aspeto “Práticas de trabalho”, todas elas estão já em prática em todas as organizações (Figura 4.48), à exceção da PT_M3 e da PT_M4 em que duas e uma organizações (respetivamente) afirmaram estar prevista a sua implementação.



PT_M1: Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania
 PT_M2: Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização
 PT_M3: Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade
 PT_M4: Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho
 PT_M5: Aposta na formação de atletas (p. ex., através de academias ou escolas)

Figura 4.48 - Implementação atual das medidas relativas às “Práticas de trabalho”.

A Figura 4.49 mostra que a medida a que foram atribuídas mais respostas (oito) para o nível de “Elevada importância” foi a PT_M5, seguida da PT_M4 e da PT_M1 (com seis respostas). As restantes medidas obtiveram cinco respostas para o mesmo nível de importância. Em média, foi novamente a PT_M5 que obteve o valor mais alto, correspondente a 4,8 (Tabela 4.17).



PT_M1: Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania
 PT_M2: Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização
 PT_M3: Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade
 PT_M4: Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho
 PT_M5: Aposta na formação de atletas (p. ex., através de academias ou escolas)

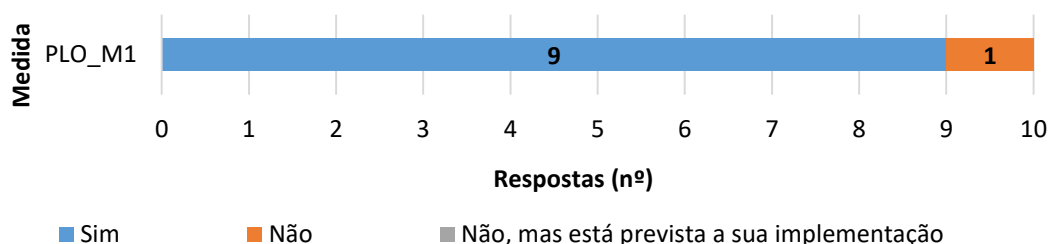
Figura 4.49 - Importância atribuída às medidas de “Práticas de trabalho”.

Tabela 4.17 -Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Práticas de trabalho”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
PT_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	30,0	6	60,0		4,5	0,67
PT_M2	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	5	50,0		4,4	0,66
PT_M3	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	5	50,0		4,4	0,66
PT_M4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	40,0	6	60,0		4,6	0,49
PT_M5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	20,0	8	80,0		4,8	0,40

PT_M1: Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania
 PT_M2: Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização
 PT_M3: Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade
 PT_M4: Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho
 PT_M5: Aposta na formação de atletas (p. ex., através de academias ou escolas)

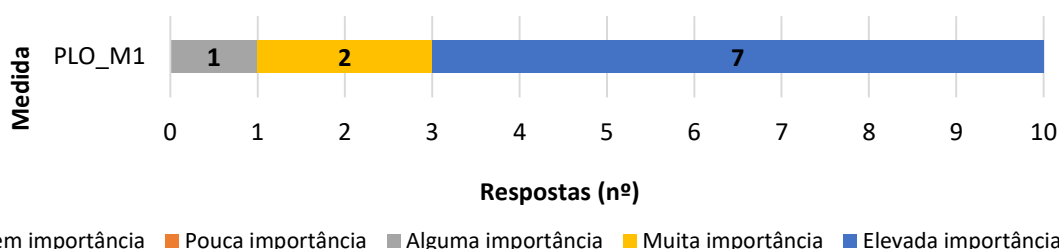
À questão que aborda a adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (PLO_M1), relativa às “Práticas leais de operação”, a Figura 4.50 sinaliza que apenas uma organização afirmou não o fazer.



PLO_M1: Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (p. ex., práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)

Figura 4.50 - Implementação atual das medidas relativas às “Práticas leais de operação”.

Acerca da importância, sete organizações consideraram “Elevada importância” (Figura 4.51), com o valor médio alcançado de 4,6 (Tabela 4.18).



PLO_M1: Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (p. ex., práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)

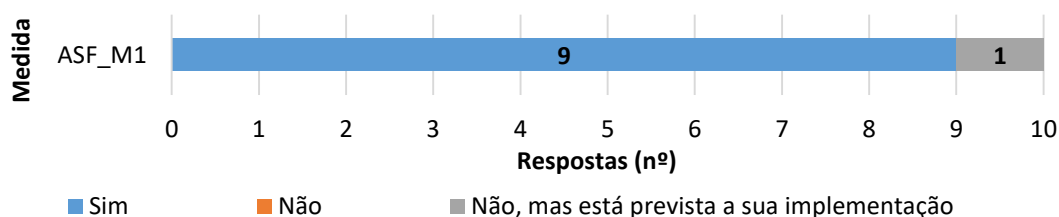
Figura 4.51 - Importância atribuída às medidas de “Práticas leais de operação”.

Tabela 4.18 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Práticas leais de operação”.

Medida	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
PLO_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	2	20,0	7	70,0		4,6	0,66

PLO_M1: Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (p. ex., práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)

A medida referente ao aspecto da “Avaliação social de fornecedores” exibe atualmente nove organizações que a seguem e uma que pretende vir a seguir (Figura 4.52).



ASF_M1: Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)

Figura 4.52 - Implementação atual das medidas relativas às “Avaliação social de fornecedores”.

Já a importância atribuída a esta medida foi maioritariamente (seis organizações) de “Muita importância” (Figura 4.53), correspondendo uma média igual a 4,2 (Tabela 4.19).



ASF_M1: Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)

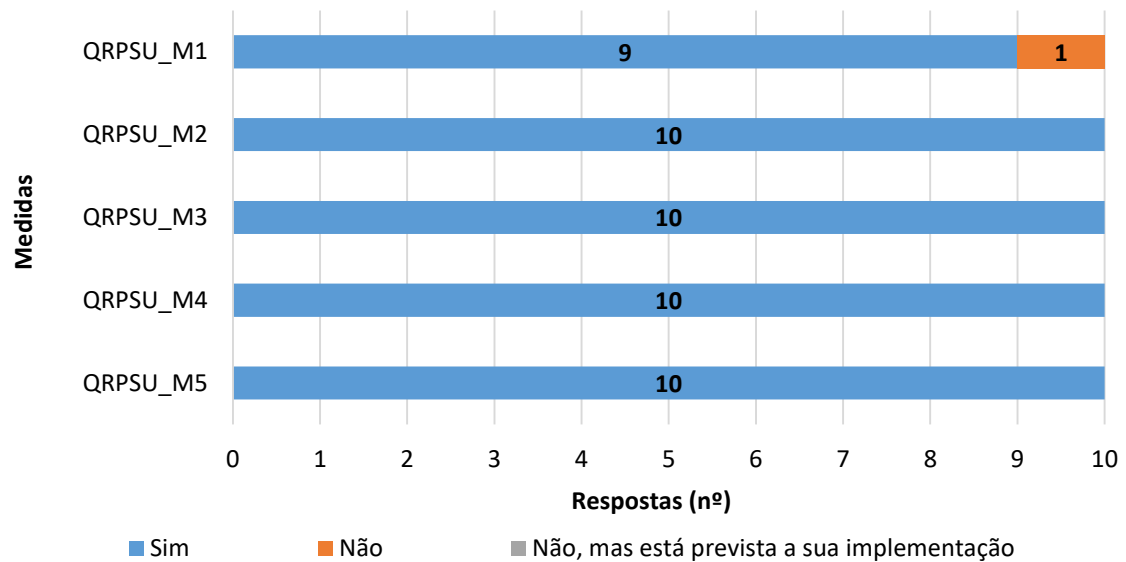
Figura 4.53 - Importância atribuída às medidas de “Avaliação social de fornecedores”.

Tabela 4.19 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Avaliação social de fornecedores”.

Medida	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
ASF_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	6	60,0	3	30,0		4,2	0,60

ASF_M1: Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)

Das cinco medidas criadas dentro do aspeto das “**Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores**”, todas elas estão implementadas nas dez organizações que responderam ao questionário, exceção feita a uma organização que afirmou não ter a QRPSU_M1 implementada (Figura 4.54).



QRPSU_M1: Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes

QRPSU_M2: Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados

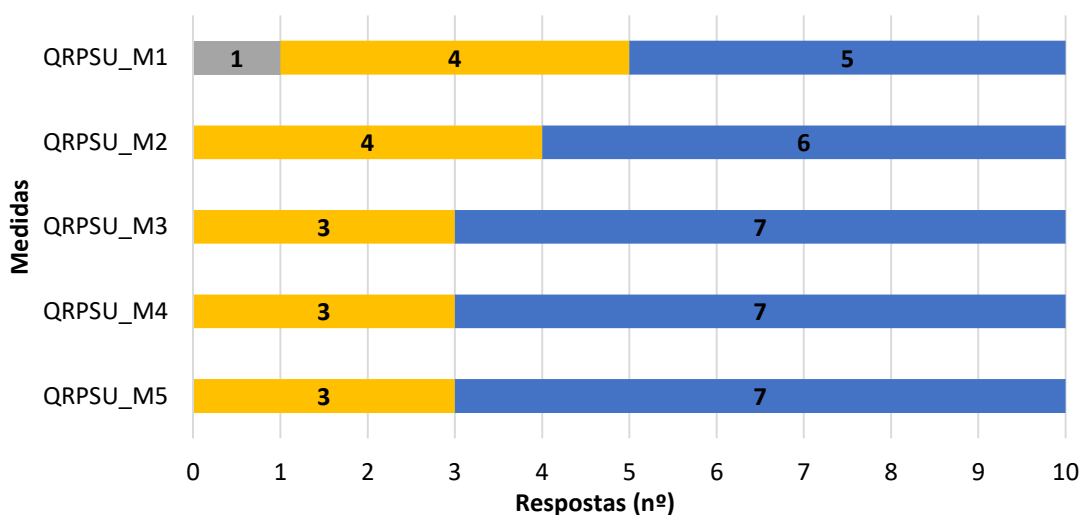
QRPSU_M3: Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)

QRPSU_M4: Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

QRPSU_M5: Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

Figura 4.54 - Implementação atual das medidas relativas às “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”.

A importância máxima atribuída foi igual para a QRPSU_M3, QRPSU_M4 e QRPSU_M5, com três respostas para “Muita importância” e sete para “Elevada importância” (Figura 4.55). Estas três medidas obtiveram uma média de 4,7, enquanto a da QRPSU_M1 foi 4,4 e a da QRPSU_M2 foi 4,6 (Tabela 4.20). Os resultados obtidos neste aspeto (alta taxa de implementação e elevados níveis de importância atribuídos às medidas) transmitem que os utilizadores são bastante relevantes para as organizações desportivas. Adicionalmente, também o facto de a segurança ser uma das temáticas em que a LPFP deposita mais atenção (como referido na entrevista exploratória), pode funcionar como pressão externa que fomente o cuidado prestado pelos clubes a este nível.



■ Sem importância ■ Pouca importância ■ Alguma importância ■ Muita importância ■ Elevada importância

QRPSU_M1: Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes

QRPSU_M2: Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados

QRPSU_M3: Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)

QRPSU_M4: Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

QRPSU_M5: Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

Figura 4.55 - Importância atribuída às medidas de “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”.

Tabela 4.20 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
QRPSU_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	5	50,0	■ ■ ■ ■ ■	4,4	0,66
QRPSU_M2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	40,0	6	60,0	■ ■ ■ ■ ■ ■	4,6	0,49
QRPSU_M3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	7	70,0	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	4,7	0,46
QRPSU_M4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	7	70,0	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	4,7	0,46
QRPSU_M5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	30,0	7	70,0	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	4,7	0,46

QRPSU_M1: Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes

QRPSU_M2: Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados

QRPSU_M3: Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)

QRPSU_M4: Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

QRPSU_M5: Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

No respeitante à implementação das medidas de “**Envolvimento e desenvolvimento da comunidade**” (Figura 4.56), a EDC_M1 é aplicada por sete clubes, enquanto a EDC_M2 é posta em prática por seis.

Luz *et al.* (2012) realizaram um levantamento nas páginas de internet dos dezasseis clubes que participaram na Primeira Liga Portuguesa na época 2009/2010 e verificaram que apenas três realizavam ações de envolvimento com as comunidades (solidariedade e inclusão social e atividades de consciencialização e educação ambiental). Comparando o resultado obtido para a EDC_M2 com o de Luz *et al.* (2012), verificou-se um aumento de organizações que desempenham este tipo de ações.

Este facto parece dar resposta à pressão que cada vez mais é exercida pela sociedade sobre as organizações desportivas, para que estas tenham uma presença ativa adotando comportamentos de responsabilidade social (Trendafilova e Babiak, 2013; Walters e Panton, 2014).

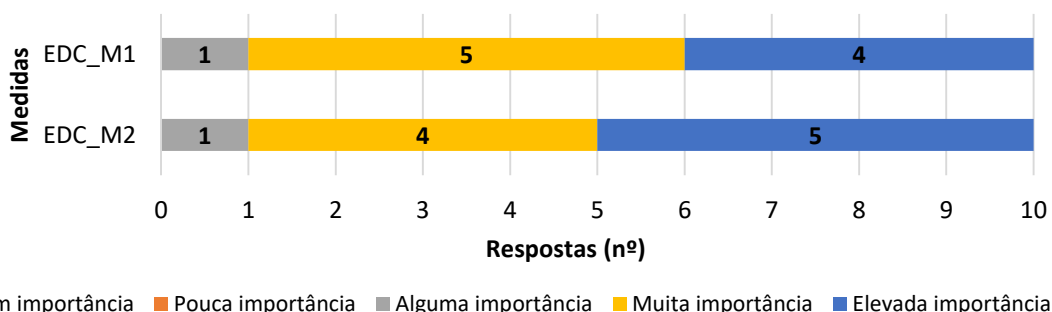
No entanto, existe ainda potencial para aumentar o número de clubes que implementam esta medida. Note-se, a título de exemplo, que todas as equipas da Primeira Liga alemã, na época 2011/2012, desenvolviam ações junto das comunidades em vários âmbitos, nomeadamente no combate ao desemprego jovem, projetos educacionais em escolas abordando temas como a saúde e inclusão social, campanhas de consciencialização ambiental e apoio a vítimas de catástrofes naturais (Reiche, 2014). Também em Inglaterra, os vinte clubes que atuaram na Primeira Liga em 2010/2011 desempenhavam atividades de responsabilidade social com envolvimento das comunidades, desde programas educacionais e desportivos, a programas de inclusão social e integração cultural, de saúde e de caridade (Roşca, 2011).



EDC_M1: Avaliação e determinação dos impactes sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade
 EDC_M2: Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)

Figura 4.56 - Implementação atual das medidas relativas ao “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”.

A importância conferida (Figura 4.57) é semelhante para ambas, com uma resposta para “Alguma importância” e nove, de forma agregada, para os dois níveis de importância mais elevados. Assim, os valores médios foram de 4,3 para a primeira medida e 4,4 para a segunda (Tabela 4.21).



EDC_M1: Avaliação e determinação dos impactes sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade
 EDC_M2: Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)

Figura 4.57 - Importância atribuída às medidas de “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”.

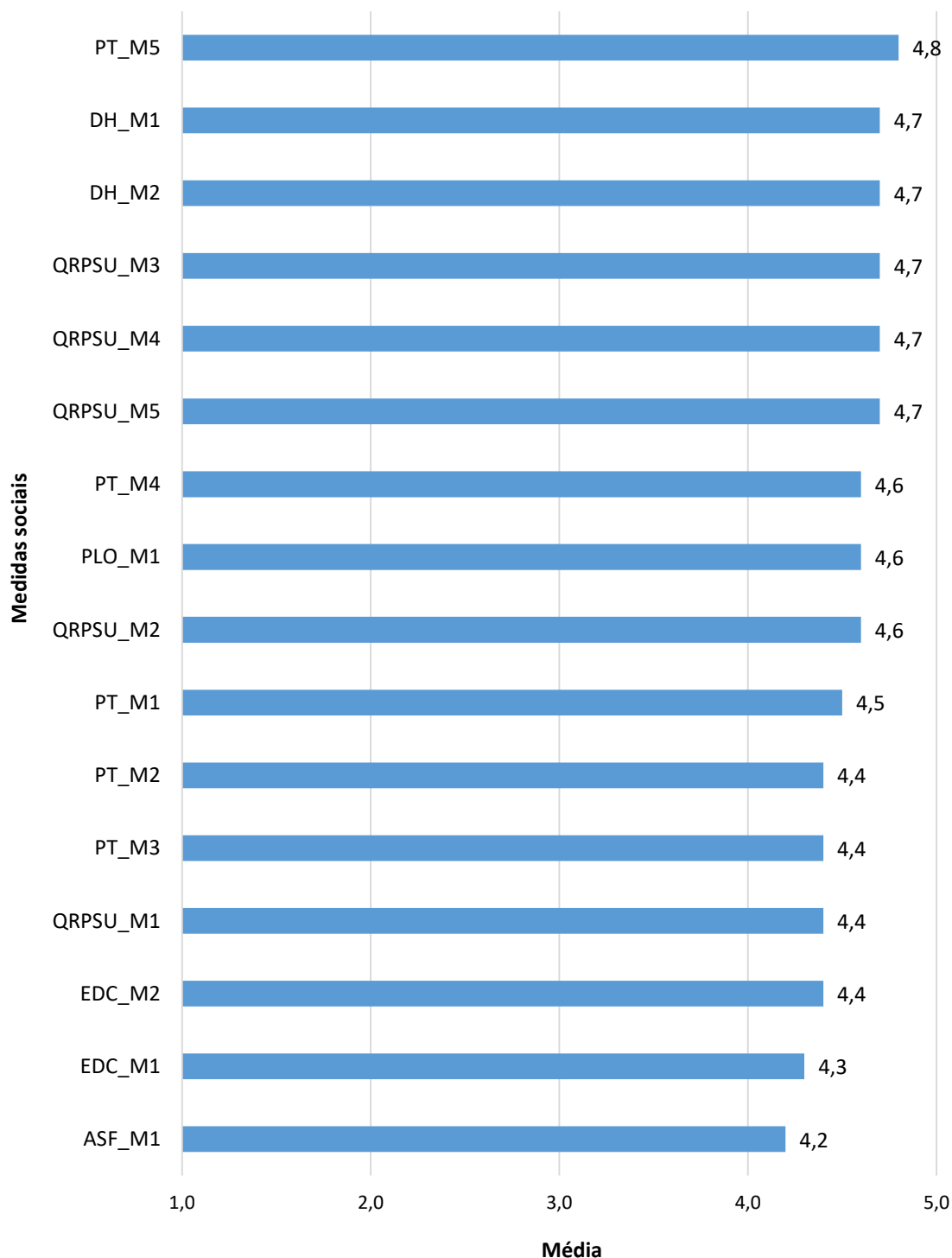
Tabela 4.21 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída a cada medida de “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade”.

Medidas	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
EDC_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	5	50,0	4	40,0		4,3	0,64
EDC_M2	0	0,0	0	0,0	1	10,0	4	40,0	5	50,0		4,4	0,66

EDC_M1: Avaliação e determinação dos impactos sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade

EDC_M2: Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)

O *ranking* para as medidas propostas nos vários aspetos sociais é apresentado na Figura 4.58, onde se verifica que todas elas têm uma média superior a 4,0 (“Muita importância”). A primeira posição é ocupada pela PT_M5 com 4,8 e as cinco medidas seguintes (pertencentes aos “Direitos Humanos” e às “Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores”) surgem com 4,7. A fechar o *ranking* está a medida ASF_M1 com 4,2, a EDC_M1 com 4,3 e a EDC_M2 com 4,4 (em igualdade com a QRPSU_M1, PT_M3 e PT_M2),.



DH_M1: Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo

DH_M2: Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto

PT_M1: Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania

PT_M2: Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização

PT_M3: Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade

PT_M4: Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho

PT_M5: Aposta na formação de atletas (p. ex., através de academias ou escolas)

PLO_M1: Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (p. ex., práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)

ASF_M1: Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)

QRPSU_M1: Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes

QRPSU_M2: Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados

QRPSU_M3: Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)

QRPSU_M4: Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

QRPSU_M5: Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

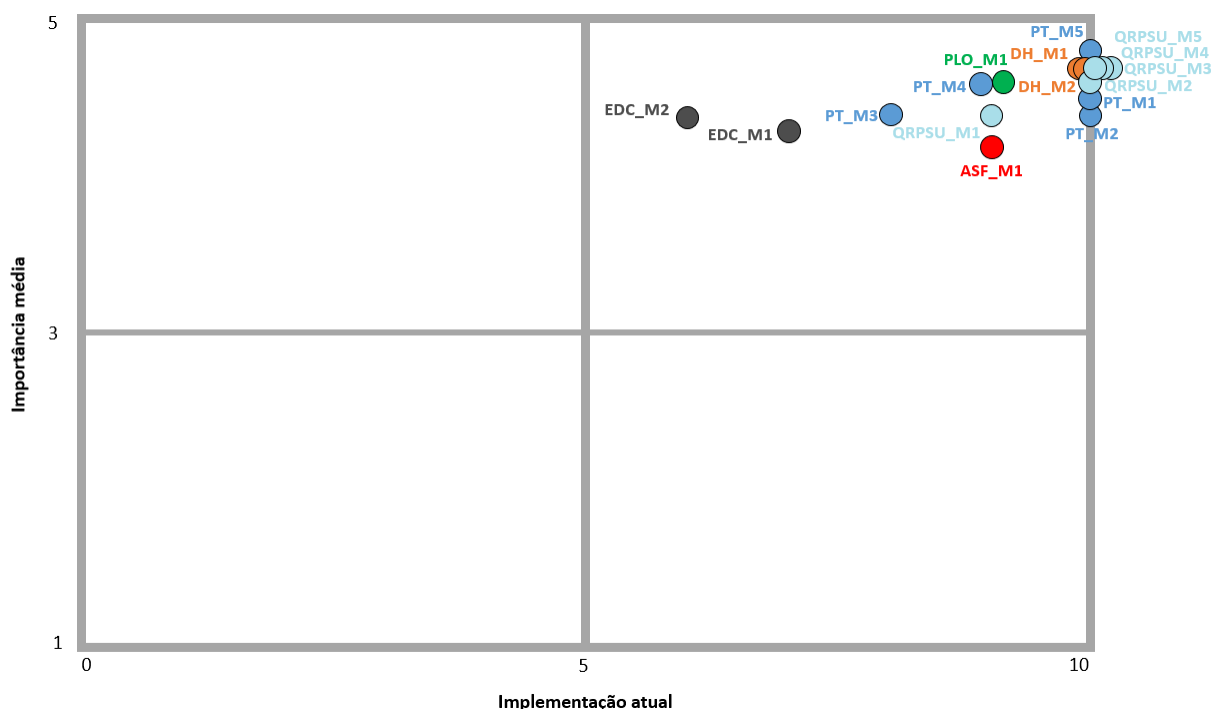
EDC_M1: Avaliação e determinação dos impactes sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade

EDC_M2: Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)

Figura 4.58 - Importância média atribuída a cada medida social.

Os valores médios de importância alcançados para as várias medidas dos aspetos sociais foram intersectados com a taxa de implementação atual, o que permitiu criar a matriz apresentada na Figura 4.59. Das três dimensões da sustentabilidade avaliadas neste trabalho, esta é a única cujas medidas estão unicamente situadas no quadrante superior direito, o que sugere que são de extremo interesse para as organizações desportivas.

Agregando as respostas das organizações que, apesar de não terem a medida já implementada, demonstraram interesse em fazê-lo no futuro, é possível afirmar que das dezasseis medidas sociais, doze ficariam com o valor máximo de implementação (dez). A PLO_M1 e a QRPSU_M1 contariam com nove respostas e as duas medidas relativas ao “Envolvimento e desenvolvimento da comunidade” contariam com sete.



DH_M1: Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo

DH_M2: Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto

PT_M1: Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania

PT_M2: Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização

PT_M3: Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade

PT_M4: Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho

PT_M5: Aposta na formação de atletas (p. ex., através de academias ou escolas)

PLO_M1: Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (p. ex., práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)

ASF_M1: Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)

QRPSU_M1: Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes

QRPSU_M2: Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados

QRPSU_M3: Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)

QRPSU_M4: Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

QRPSU_M5: Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)

EDC_M1: Avaliação e determinação dos impactes sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade

EDC_M2: Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)

Figura 4.59 – Importância média atribuída a cada medida social vs implementação atual.

Para a dimensão social, o estudo comparativo entre a relevância atribuída aos aspetos sociais e a média da importância de todas as medidas de cada aspeto, resultou numa diferença máxima de 0,3. Este valor leva a concluir que as respostas foram atribuídas de forma congruente.

4.2.5. Análise das partes interessadas

Relativamente às partes interessadas, procedeu-se ao estudo da relevância de três aspetos. A Figura 4.60 demonstra que nove das dez organizações consideraram os aspetos como tendo “Muita relevância”. Para a “Identificação das partes interessadas” e para a “Comunicação com as partes interessadas” surgiu uma resposta para “Alguma relevância” e para o “Envolvimento das partes interessadas” uma resposta foi dada no nível “Pouca importância”. Este último aspeto obteve uma média de 3,8, sendo que os outros dois receberam uma média de 3,9 (Figura 4.61).

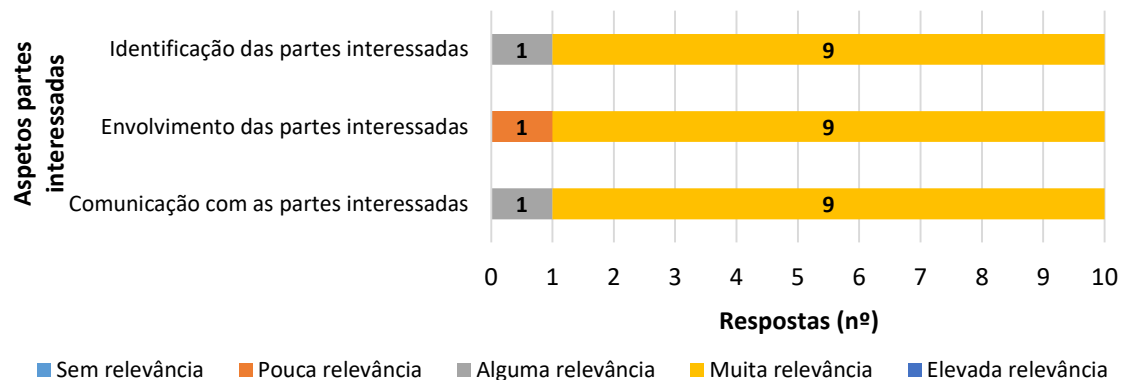


Figura 4.60 - Relevância atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos relacionados com as partes interessadas.

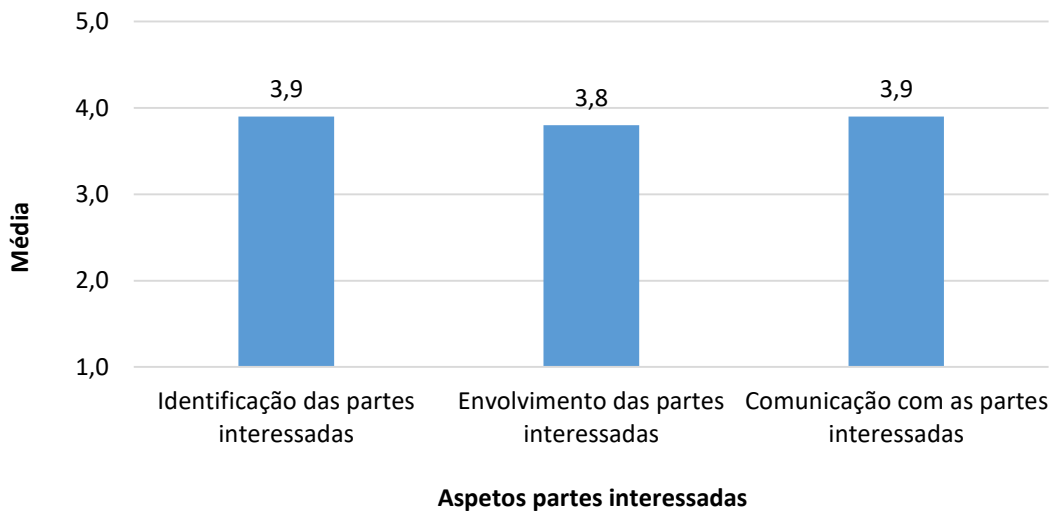
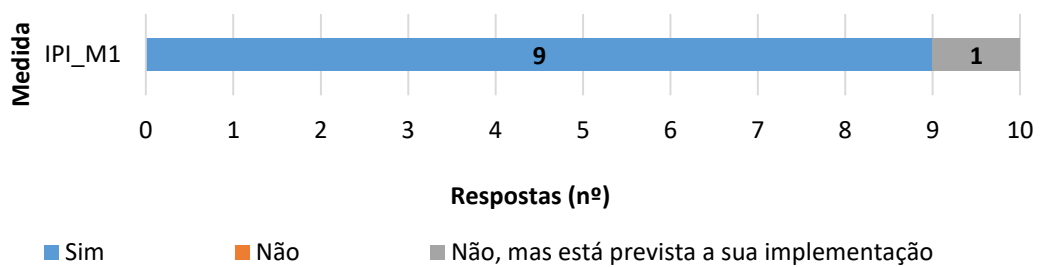


Figura 4.61 - Relevância média atribuída pelas organizações desportivas aos aspetos relacionados com as partes interessadas.

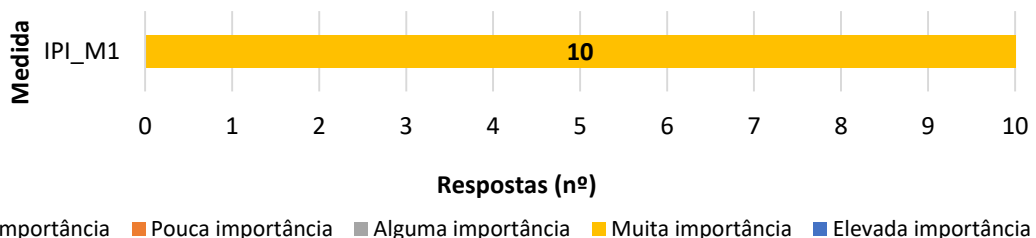
Na Figura 4.62 estão apresentados os resultados para a implementação atual da medida de “Identificação das partes interessadas”, à qual nove organizações desportivas responderam “Sim”.



IPI_M1: Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactes

Figura 4.62 - Implementação atual da medida relativa à “Identificação das partes interessadas”.

Quanto à importância, o total de respostas recaiu sobre o nível “Muita importância” (Figura 4.63) e, logo, a média foi de 4,0 (Tabela 4.22).



IPI_M1: Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactes

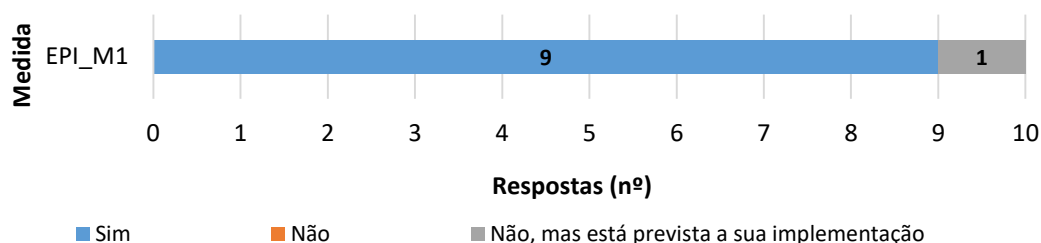
Figura 4.63 - Importância atribuída à medida relativa à “Identificação das partes interessadas”.

Tabela 4.22 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída à medida de “Identificação das partes interessadas”.

Medida	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
IPI_M1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	100,0	0	0,0	■	4,0	0,00

IPI_M1: Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactos

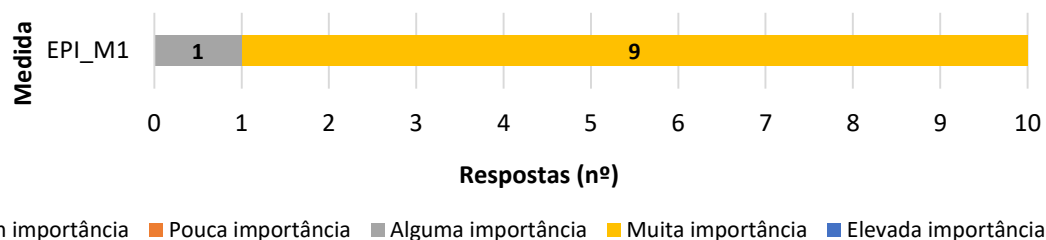
A medida que questiona sobre a implementação de processos de “**Envolvimento das partes interessadas**” (EPI_M1) tem atualmente nove organizações que a põem em prática (Figura 4.64).



EPI_M1: Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas

Figura 4.64 - Implementação atual da medida relativa ao “Envolvimento das partes interessadas”.

São também nove as organizações que consideram a EPI_M1 como muito importante (Figura 4.65 e Tabela 4.23).



EPI_M1: Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas

Figura 4.65 - Importância atribuída à medida relativa ao “Envolvimento das partes interessadas”.

Tabela 4.23 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída à medida de “Envolvimento das partes interessadas”.

Medida	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
EPI_M1	0	0,0	0	0,0	1	10,0	9	90,0	0	0,0	■	3,9	0,30

EPI_M1: Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas

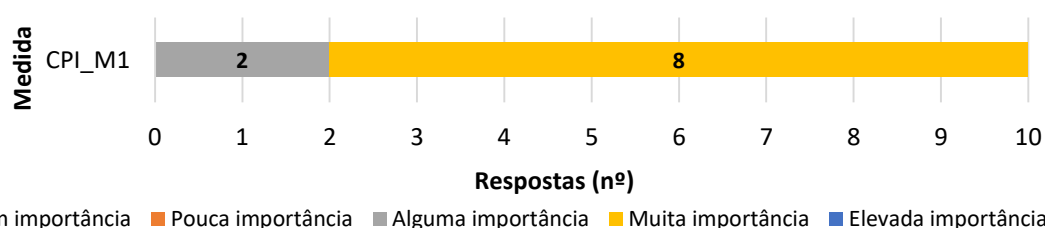
Por fim, a “**Comunicação com as partes interessadas**” tem atualmente oito organizações que implementam a CPI_M1 (Figura 4.66).



CPI_M1: Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (p. ex., através de relatórios)

Figura 4.66 - Implementação atual da medida relativa à “Comunicação com as partes interessadas”.

Das dez organizações respondentes, oito atribuíram muita importância a esta medida (Figura 4.67), o que lhe confere um valor médio de 3,8 (Tabela 4.24).



CPI_M1: Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (p. ex., através de relatórios)

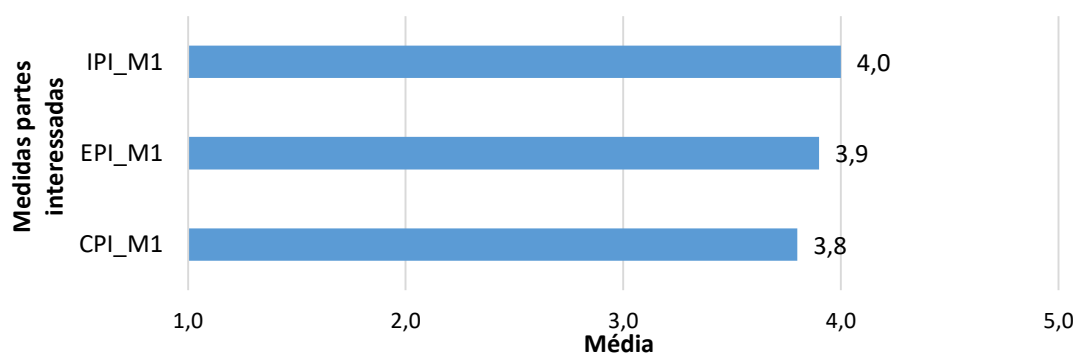
Figura 4.67 - Importância atribuída à medida relativa à “Comunicação com as partes interessadas”.

Tabela 4.24 - Frequência absoluta (FA), frequência relativa (FR), tendência, média e desvio-padrão da importância atribuída à medida de “Comunicação com as partes interessadas”.

Medida	Sem importância		Pouca importância		Alguma importância		Muita importância		Elevada importância		Tendência	Média	Desvio-padrão
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)			
CPI_M1	0	0,0	0	0,0	2	20,0	8	80,0	0	0,0	—	3,8	0,40

CPI_M1: Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (p. ex., através de relatórios)

O ranking para esta dimensão não apresenta uma diferença assinalável entre as três medidas, sendo que é a IPI_M1 que o lidera (4,0) e a CPI_M1 que se encontra em terceiro lugar com 3,8 (Figura 4.68).



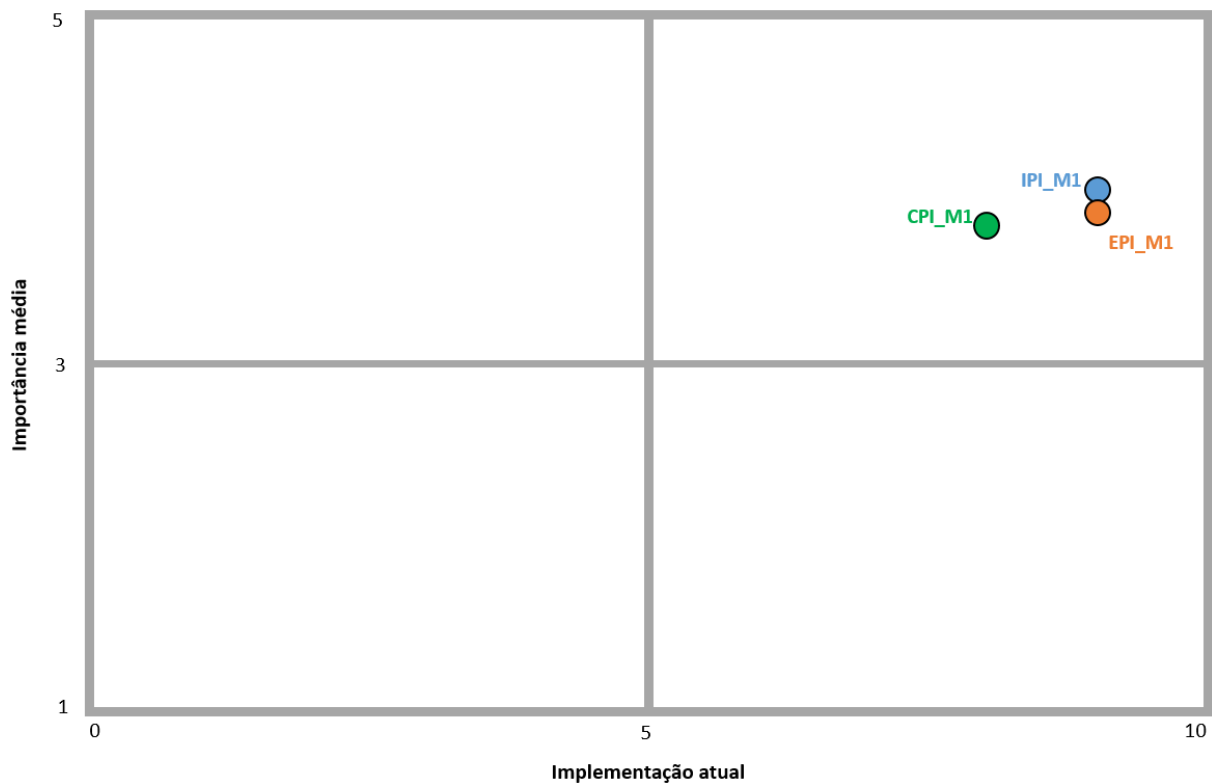
IPI_M1: Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactes

EPI_M1: Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas

CPI_M1: Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (p. ex., através de relatórios)

Figura 4.68 - Importância média atribuída a cada medida relacionada com as partes interessadas.

A matriz seguinte (Figura 4.69) apresenta a distribuição das medidas relacionadas com as partes interessadas face à média da importância que receberam e ao nível de implementação que atualmente têm. É possível verificar que as três estão no quadrante superior direito, o qual, por definição, indica as medidas cuja aplicação é crucial.



IPI_M1: Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactes
 EPI_M1: Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas
 CPI_M1: Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (p. ex., através de relatórios)

Figura 4.69 - Importância média atribuída a cada medida relacionada com as partes interessadas vs implementação atual.

Dado o valor que as partes interessadas representam para uma organização, é interessante avaliar qual a importância que lhes é atribuída pelas organizações desportivas na promoção da sustentabilidade. Assim, na Figura 4.70 são apresentados os resultados obtidos, onde se pode constatar que a maior importância é conferida aos “Adeptos/Fãs” e aos “Patrocinadores e parceiros comerciais”, com três respostas para “Muita importância” e sete para “Elevada importância”, o que totaliza a média mais elevada correspondente a 4,7 (Figura 4.71). A fechar os cinco primeiros lugares surgem ainda os “Jogadores da formação e famílias”, os “Jogadores profissionais do clube” e “Restantes funcionários”, com uma média de 4,5.

O top 5 das partes interessadas é composto por grupos de indivíduos que, estando envolvidos com uma organização, podem ter um contributo significativo na promoção da sustentabilidade, visto que apresentam o potencial de dinamizar várias ações, sendo o ponto de partida ou o alvo das mesmas. Tome-se como exemplo os jogadores profissionais dos clubes, que funcionam como veículo único de

transmissão de mensagens com um grande poder e facilidade de chegar a várias “multidões” (Babiak e Wolfe, 2009) ou os patrocinadores e parceiros comerciais que, enquadrados nas suas estratégias comerciais, podem ter o interesse de se associarem aos clubes para atingirem vários públicos, usufruindo simultaneamente da promoção da imagem das suas empresas (Babiak e Trendafilova, 2011). No caso dos adeptos e fãs, estes poderão ser os recetores das mensagens, participando em atividades promovidas pelos clubes, como verificado por Walters e Tacon (2010). No trabalho destes autores, que teve como caso de estudo o futebol inglês, os adeptos foram considerados como os elementos mais importantes e para os quais, neste caso, se concluiu que se devia destinar grande parte da preocupação social dos clubes.

Por outro lado, o nível mais baixo de importância foi utilizado uma vez para as “Instituições governamentais (locais, regionais e nacionais)” e para as “Organizações não-governamentais (ambientais e sociais)”, que ocupa o último posto da lista de importância média com 3,5. De seguida surgem os “Concorrentes (outros clubes e respetivos adeptos)” (média de 3,6), as “Instituições governamentais (locais, regionais e nacionais)”, a “Imprensa/Media” (média de 3,8) e a “Gestão de topo” (média de 3,9).

Nas cinco partes interessadas menos votadas, não seria esperado encontrar a gestão de topo visto que, à partida, é quem tem mais interesse na sustentabilidade de uma organização e em todos os benefícios que daí advêm. Efetivamente, já foram apresentados estudos que concluíram que o interesse e compromisso da gestão de topo foram fundamentais para a formulação de práticas ambientais em organizações desportivas (Trendafilova e Babiak, 2013; Trendafilova *et al.*, 2013). Trendafilova *et al.* (2013) apontam que a imprensa e os *media* serão também elementos chave neste contexto, pela atenção que prestam sobre as ações tomadas e por representarem uma fonte de educação da sociedade.

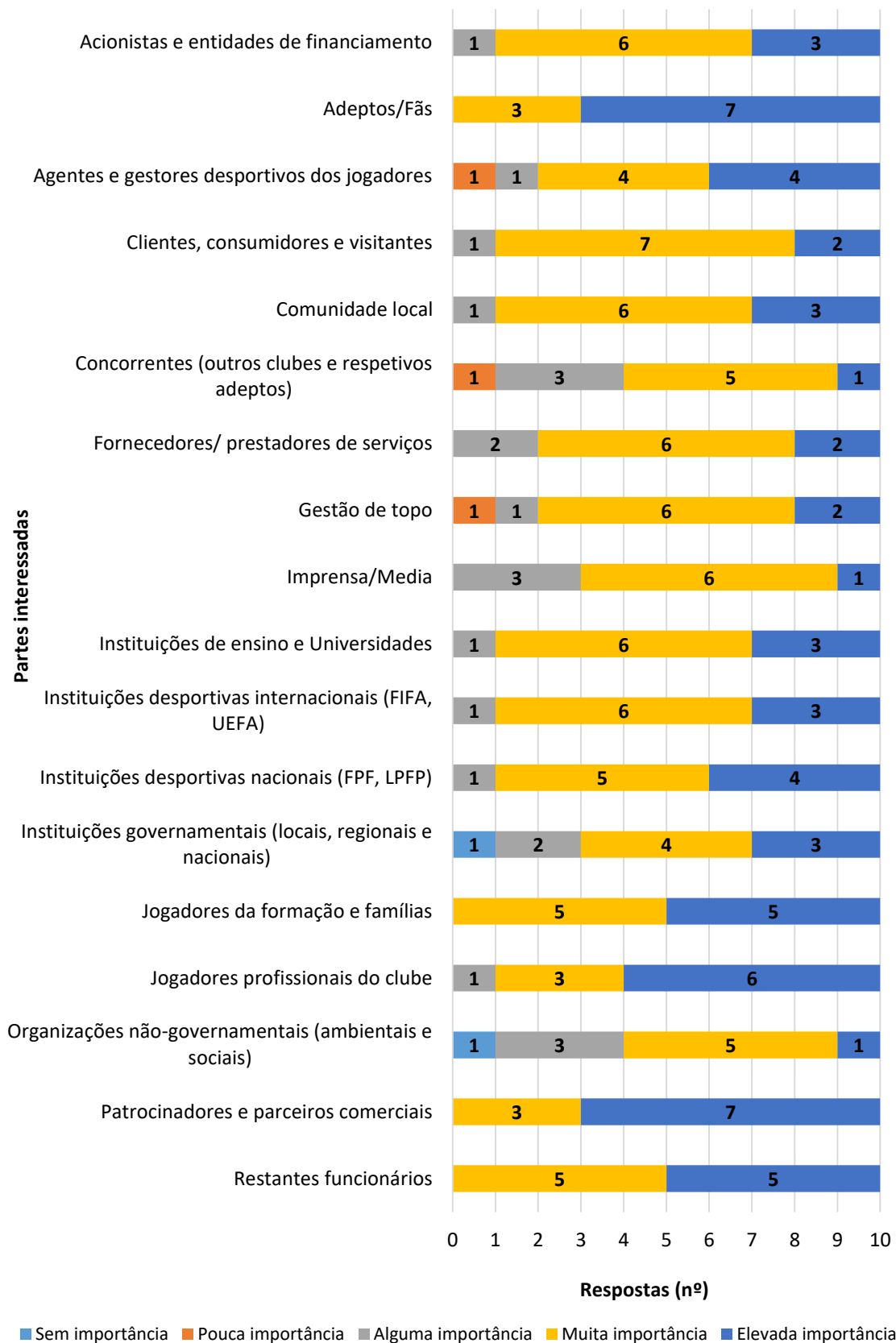


Figura 4.70 - Importância atribuída várias partes interessadas das organizações desportivas na promoção da sustentabilidade.

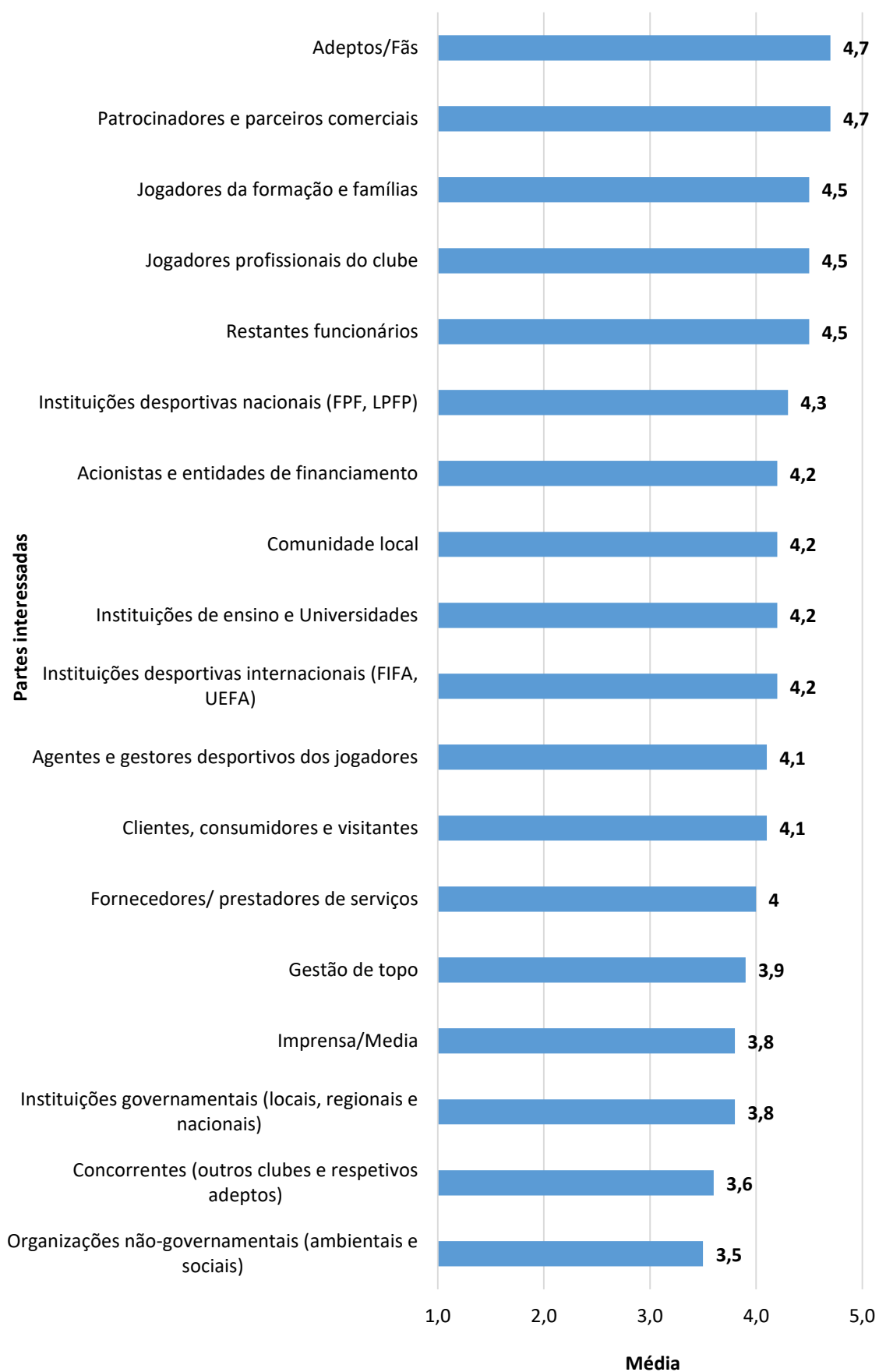


Figura 4.71 - Importância média atribuída pelas organizações desportivas às várias partes interessadas.

4.2.6. Instrumentos de sustentabilidade

Na última secção do questionário era pedido que as organizações desportivas indicassem se possuíam, ou planeavam vir a obter, algum instrumento de avaliação ou certificação externa. A Figura 4.72 (à esquerda) indica que, atualmente, apenas uma organização apresenta certificação ambiental obtida com a implementação da norma ISO 14001.

Já das duas organizações que planeiam vir a adotar (Figura 4.72, à direita), apenas uma indicou qual o instrumento desejado, sendo este a ISO 50001 – Sistema de Gestão de Energia. Esta norma já é utilizada no setor do desporto, tendo a primeira certificação sido alcançada em 2013 pelo Aviva Stadium (Dublin, Irlanda), onde foi registada uma redução de despesa de aproximadamente 1 milhão de euros no consumo de energia (Byrne *et al.*, 2014).

Na época 2011/12, dos dezoito clubes da primeira liga alemã de futebol, oito tinham implementado o ECOPROFIT e dois tinham optado pelo EMAS (Reiche, 2014). Em comparação, os clubes portugueses parecem estar a dar os primeiros passos neste âmbito, pelo que é necessário olhar para os bons exemplos para que sirvam como modelo e fator de motivação.



Figura 4.72 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s) a nível ambiental.

A nível social (Figura 4.73), atualmente, nenhuma organização indicou ter implementado algum instrumento de avaliação ou certificação externa. No entanto, uma das organizações está a planear futuramente vir a implementar a ISO 26000.



Figura 4.73 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) instrumento (s) de avaliação / certificação (ões) externa (s) a nível social.

Relativamente à comunicação da sustentabilidade (Figura 4.74), nenhuma organização referiu ter um instrumento implementado, mas no futuro duas delas pretendem vir a fazê-lo. Neste caso, apenas uma indicou como o deseja fazer, referindo que pretende começar a seguir as indicações da GRI.



Figura 4.74 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s) a nível da comunicação da sustentabilidade.

Questionadas sobre a implementação de outros instrumentos (Figura 4.75), duas organizações desportivas assinalaram que no presente utilizam a norma ISO 9001. Não houve menção ao desejo de implementar futuramente qualquer outro instrumento por parte das organizações desportivas.

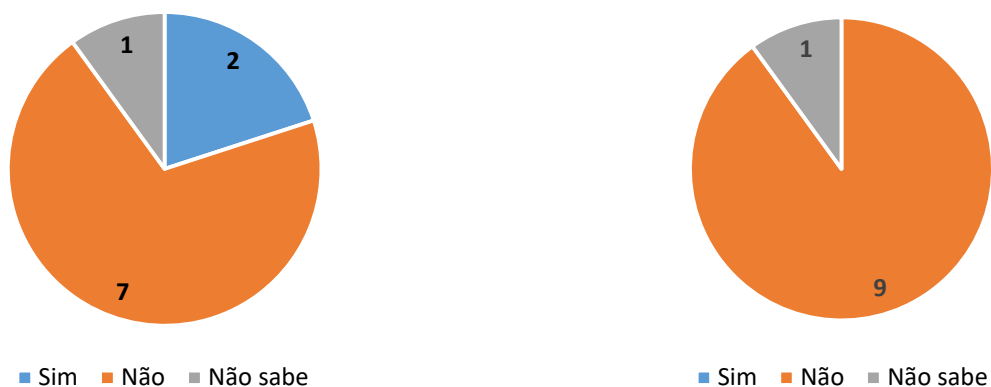


Figura 4.75 - Organizações desportivas que atualmente possuem (à esquerda) e que planeiam vir a obter (à direita) outros instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s).

4.3. Lições aprendidas

A presente dissertação pretendeu responder à escassez de estudos que abordam as três dimensões da sustentabilidade (económica, ambiental e social) em organizações desportivas e, concomitantemente, colmatar a falta de informação relativamente ao contexto português. Assim, o principal objetivo foi o de avaliar a sustentabilidade, de forma integrada, das organizações desportivas nacionais, adotando como caso de estudo as organizações do setor do futebol, com base no modelo conceptual desenvolvido, tendo como suporte instrumentos de sustentabilidade já utilizados e potencialmente aplicáveis à realidade nacional, bem como vários documentos setoriais.

A representatividade da amostra (cerca de 56%) permite concluir que a dimensão económica é o vetor dominante destas organizações, sendo esta a dimensão a que foi atribuída maior importância. No que respeita às medidas apresentadas para esta dimensão, foram consideradas mais importantes as que se relacionam com questões sociais. Este dado vai ao encontro do publicado na literatura no que se refere à possibilidade das organizações desportivas promoverem um papel ativo nas comunidades onde estão inseridas, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico. A nível ambiental verificou-se que os aspetos mais valorizados são os referentes aos consumos de recursos (água, energia e materiais). Estes aspetos relacionam-se com a componente económica, visto contribuírem para uma parte significativa da despesa nas organizações e, logo, uma oportunidade de gestão (com diminuição dos consumos que conduza à redução de despesas). Quanto à dimensão social, as medidas apresentadas obtiveram resultados positivos de implementação e importância, o que poderá ser sinónimo da maturidade das organizações relativamente às questões sociais.

No geral, a realidade das organizações desportivas nacionais relativamente às três dimensões da sustentabilidade, verificou-se favorável e promissora. Não obstante, considera-se pertinente a criação de um projeto a nível nacional semelhante à iniciativa *Green Sports Alliance*, que sensibilize as organizações e promova uma estratégia de ação focada na sustentabilidade para o setor do desporto. No que respeita ao futebol, seria interessante integrar neste processo as várias instituições que o gerem a nível nacional (como a LPFP e a FPF), bem como organizações cujo contributo será certamente

valorizável (como o IPDJ). Simultaneamente, também as universidades poderão ser um parceiro estratégico na prossecução dos objetivos, apoiando o projeto com estudos académicos.

Nesta equação não se pode dissociar o peso que os fatores políticos podem tomar. O caso alemão é ilustrativo disso mesmo. O quadro legislativo daquele país promove seriamente as energias renováveis - até 2050 a Alemanha pretende garantir que 80% da energia provenha de fontes renováveis (Neslen, 2014), tendo também as organizações desportivas parte da responsabilidade na obtenção desse objetivo (Reiche, 2014). O progresso exibido pelos clubes alemães foi, igualmente, favorecido pelo facto de ter sido aplicado o programa *Green Goal* da FIFA, aquando da organização do Campeonato do Mundo de Futebol masculino (2006) e feminino (2011).

Num nível mais avançado e de maior maturidade, a informação das várias organizações desportivas poderia ser descrita através de indicadores de desempenho, que de forma clara e objetiva, permitissem analisar a evolução do desempenho de sustentabilidade, ao mesmo tempo que serviria como base de comparação (*benchmarking*) entre as várias organizações desportivas.

5. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

5.1. Síntese conclusiva

No contexto global em que estamos hoje inseridos, é indubitável a necessidade de olhar para o desenvolvimento numa perspetiva integrada de sustentabilidade, que promova o crescimento económico, a proteção ambiental e a equidade social. Simultaneamente, é crescente a pressão exercida pelas partes interessadas sobre as organizações e o interesse do público em geral para que estas considerem as três dimensões da sustentabilidade na sua atividade.

Neste campo incluem-se invariavelmente as organizações desportivas e, em especial, as de futebol, dadas as pressões e impactes ambientais e sociais provocados por estas organizações, os quais já foram alvo de alguns estudos. Tem sido comprovado que as características únicas destas organizações (como o facto de terem a capacidade de chegar e transmitir mensagens a um público amplo e diverso, receber grande atenção por parte dos *media*, entre outras) podem servir como catalisador da ação e como fator preponderante na promoção de comportamentos sustentáveis.

Contudo, literatura publicada que relacione o desporto, em particular as organizações desportivas, com o conceito de sustentabilidade (considerando as três dimensões) é escassa, existindo assim espaço para que o presente estudo fosse desenvolvido. O principal objetivo da dissertação passou por realizar uma avaliação de sustentabilidade das organizações desportivas nacionais de futebol, que permitisse: (i) compreender quais as questões (aspetos) que as organizações consideram mais relevantes, dentro do seu raio de atividades, para cada dimensão da sustentabilidade; (ii) analisar o estado de implementação de medidas dos vários aspetos; e (iii) determinar quais as medidas que têm maior potencial de aplicabilidade no setor, considerando a importância atribuída.

Adicionalmente, foram objetivos do estudo determinar quais as partes interessadas mais valorizadas na promoção da sustentabilidade e analisar o nível de adoção atual e futuro de instrumentos de sustentabilidade nestas organizações.

Para tal foi elaborado um questionário que foi aplicado aos clubes que participaram na Primeira Liga Portuguesa na época 2015/16 e ao qual se obteve uma taxa de resposta de cerca de 56%. O tratamento da informação obtida e a análise dos dados permitiu concluir que é a dimensão económica a que recebe maior relevância por parte das organizações desportivas, seguida da social e da ambiental. A nota de destaque da componente económica foca-se no facto das medidas consideradas mais importantes e com maior taxa de implementação, corresponderem às medidas que cruzam com a questão social.

A nível ambiental, os aspetos considerados mais relevantes foram os relativos aos consumos de energia, água e materiais, ou seja, aqueles que de certa forma se relacionam com a dimensão económica, visto serem responsáveis por uma fatia das despesas na operação das organizações. Quanto às medidas que necessitam de ação (por apresentarem níveis elevados de importância, mas baixa taxa de implementação) realça-se a produção de energia renovável. É nesta dimensão que mais

avanços podem ser feitos, tornando as organizações mais responsáveis e comprometidas com a preservação ambiental.

Relativamente à dimensão social, de um modo geral todos os aspetos e medidas foram considerados com níveis elevados de relevância e de importância, respetivamente. Nesta componente as medidas que necessitam de mais ação são as relacionadas com o envolvimento e desenvolvimento das comunidades.

Os resultados obtidos permitiram verificar que as cinco partes interessadas mais valorizadas na promoção da sustentabilidade foram por ordem de importância: os adeptos e fãs a par dos patrocinadores e parceiros comerciais; os jogadores da formação e respetivas famílias, bem como os jogadores profissionais e outros funcionários das organizações desportivas. Em oposição, destaca-se nas menos valorizadas, a presença da gestão de topo. No que concerne aos instrumentos de sustentabilidade, apenas uma organização tem a ISO 14001 implementada e duas a ISO 9001. No futuro, duas organizações pretendem implementar instrumentos de âmbito ambiental, uma organização pretende adotar a norma ISO 26000 e duas organizações indicaram planejar apresentar relatórios de sustentabilidade.

Em suma, pode-se concluir que, face ao estado atual, a perspetiva relativamente à sustentabilidade nas organizações desportivas nacionais avaliadas é animadora. Um futuro promissor poderá passar pela definição de uma estratégia nacional integrada, consistente e dinamizadora, à semelhança do que se verifica atualmente em várias ligas internacionais. Por fim, interessa deixar presente a ambição de que este trabalho demonstre que a união das organizações desportivas de futebol e a sustentabilidade possui os fundamentos necessários para constituir uma equipa vencedora.

5.2. Limitações do estudo

Na elaboração deste trabalho surgiram algumas limitações, nomeadamente:

- o reduzido número de trabalhos académicos previamente publicados sobre sustentabilidade em organizações desportivas;
- possibilidade dos respondentes não terem sido as pessoas detentoras da informação mais completa e atual dentro das organizações desportivas (apesar desse pedido ter sido efetuado e ter sido realizado um elevado esforço de recolha de informação junto das organizações contactadas);
- falta de abertura e/ou interesse de algumas das instituições e organizações desportivas contactadas na contribuição com o seu conhecimento e informação para o estudo.

5.3. Desenvolvimentos futuros

Como desenvolvimentos futuros ao presente trabalho sugere-se o desenvolvimento de uma lista de indicadores aplicáveis ao setor do futebol que estimule a recolha contínua de dados preferencialmente quantitativos, possibilitando a comparação entre períodos de tempo distintos e organizações diferentes. A médio e longo prazo, a análise dos resultados destes indicadores poderá levar à adoção de práticas que melhorem continuamente o desempenho das organizações.

Simultaneamente também se sugere a definição e desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade direcionada para as organizações desportivas de futebol, que contemple práticas concretas e apresente as vantagens decorrentes das mesmas. Estas vantagens podem ser suportadas com exemplos de casos de sucesso (nacionais e internacionais) que motivem as organizações na implementação das referidas práticas. O modelo criado e os resultados apresentados na presente dissertação podem servir como base para ambas as recomendações anteriores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AccountAbility. (2015). AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2015.
- Agência Portuguesa do Ambiente. (2016). Acedido em: <http://apambiente.wix.com/emas>
- Al-Rumaihi, J. S. (2012). Al Sadd Sport Club – Letter of Commitment. Acedido em: https://www.unglobalcompact.org/system/commitment_letters/17593/original/Al_Sadd_Commitment_Letter.jpg?1344539319
- American Airlines Arena. (2015). AMERICAN AIRLINES ARENA IS WORLD'S FIRST SPORTS & ENTERTAINMENT FACILITY TO ACHIEVE LEED® GOLD RECERTIFICATION. Acedido em: <http://www.aaarena.com/news/detail/americanairlines-arena-is-worlds-first-sports-entertainment-facility-to-achieve-leed-gold-recertification>
- Amini, M. & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19.
- Antolín-Lopez, R., Delgado-Ceballos, J. & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5-17.
- Athletic Club. (2016). First stadium with LEED certification. Acedido em: <http://www.athletic-club.eus/en/news/16547/first-stadium-with-leed-certification.html>
- Babiarz, K. & Trendafilova, S. (2011). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 11-24.
- Babiarz, K. & Wolfe, R. (2006). More Than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214-222.
- Babiarz, K. & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23, 717-742.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Review*, 16(2), 122-131.
- Beckey, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5, 29-32.
- Boland, T. & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417-446.
- BRE Global Limited. (2015). BREEAM In-Use International - Technical Manual - SD221 – 1.0:2015.
- BREEAM. (2016). What is BREEAM? Acedido em: <http://www.breeam.com/index.jsp>
- Breitbarth, T. & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Breitbarth, T., Hovemann, G. & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.
- British Standards Institution. (2011). PAS 2050:2011 - Specification for the assessment of the life cycle greenhouse gas emissions of goods and services. London, United Kingdom.

- Brondani, R. F. & Marques, J. C. (2015). Corinthians e seus Relatórios de Sustentabilidade: Transparência e Equilíbrio em Perspectiva. X Conferência Brasileira de Mídia Cidadã e V Conferência Sul-Americana de Mídia Cidadã. Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, São Paulo, Brasil.
- Byrne, A., Barrett, M. & Kelly, R. (2014). Implementation of ISO 50001 Energy Management System in Sports Stadia. *SDAR* Journal of Sustainable Design & Applied Research*, 2(1), 6-13.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cartaxo, J. (2013). Indicadores para Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do Setor Público. Faculdade de Ciências e Tecnologias, Universidade Nova de Lisboa.
- Casper, J., Pfahl, M. & McSherry, M. (2012). Athletics Department Awareness and Action Regarding the Environment: A Study of NCAA Athletics Department Sustainability Practices. *Journal of Sport Management*, 26(1), 11-29.
- Cleaner Production Center Austria. (2016). Ecoprofit. Acedido em: <http://ecoprofit.iclei-europe.org/index.php?id=899>
- Comissão Europeia. (2001). Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels.
- Comissão Europeia. (2006). EMAS and sporting events. Acedido em: http://www.lvpa.lv/uploaded_files/EMAS%20and%20sporting%20events%202006.pdf
- Comissão Europeia. (2009). Regulamento (CE) n.º 1221/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de Novembro de 2009 relativo à participação voluntária de organizações num sistema comunitário de ecogestão e auditoria (EMAS), que revoga o Regulamento (CE) n.º 761/2001 e as Decisões 2001/681/CE e 2006/193/CE da Comissão.
- Comissão Europeia. (2011). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeia e ao Comité das regiões. Reponsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. Comissão Europeia, Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2013). Decisão da Comissão de 4 de março de 2013 relativa à adoção do guia do utilizador que indica os passos necessários para participar no EMAS, ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 1221/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo à participação voluntária de organizações num sistema comunitário de ecogestão e auditoria (EMAS). *Jornal Oficial da União Europeia*, L 76/1. Acedido em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013D0131&from=PT>
- Comissão Europeia. (2016). EU ENERGY STAR programme. Acedido em: <https://www.eu-energystar.org/eu-energystarprogramme.htm>
- Coutinho, V. S. O. (2014). Avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro. (2013). In *Diário da República*, 1.ª série — N.º 18 — 25 de janeiro de 2013.
- DGNB. (2016a). German Sustainable Building Council. Acedido em: <http://www.dgnb.de/en/council/dgnb/>
- DGNB. (2016b). The DGNB sustainability concept. The new quality of building. Acedido em: http://www.dgnb-system.de/en/system/dgnb-sustainability_concept/

DGNB. (2016c). Application. Acedido em: <http://www.dgnb-system.de/en/system/application/>

DGNB. (2016d). The DGNB Certification System. Uniquely flexible. Acedido em: http://www.dgnb-system.de/en/system/certification_system/

DGNB. (2016e). DGNB Criteria. Acedido em: <http://www.dgnb-system.de/en/system/criteria/core14/>

Dolf, M. & Teehan, P. (2015). Reducing the carbon footprint of spectator and team travel at the University of British Columbia's varsity sports events, *Sport Management Review*, 18, 244-255.

Dolles, H. & Söderman, S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: The 2006 football World Cup in Germany. *Journal of Management & Organization*, 16, 587-600.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

Energy Star. (2016). Origins & Mission. Acedido em: https://www.energystar.gov/about/origins_mission

Energy Star. (s.d.). ENERGY STAR Success Story: Busch Stadium, St. Louis Cardinals. Acedido em: https://www.energystar.gov/ia/business/entertainment/Success_Story_St_Louis_Cardinals.pdf

Ernst & Young. (2016). Value of sustainability reporting – a study by EY and Boston College Center for Corporate Citizenship.

EVENTSCOTLAND. (2010). Sustainable Sport and Event Toolkit (SSET). Edinburgh, Scotland.

FC Austria Wien. (2015). Generali-arena wird 1. nachhaltiges fußball-stadion österreichs. Acedido em: <http://www.fk-austria.at/de/n/news/2015/10/generali-arena-wird-1--nachhaltiges-fussball-stadion-oesterreichs/>

Federazione Italiana Giuoco Calcio. (2015). Sustainability Report 2014. Rome, Italy.

Ferreira, F. (2015). Manual de boas práticas ambientais no desporto - ética ambiental. Plano Nacional de Ética no Desporto. Instituto Luso-Ilírio para o Desenvolvimento Humano e Instituto Português do Desporto e Juventude.

FIFA. (2011). Football Stadiums – Technical recommendations and requirements. Zurich, Switzerland.

FIFA. (2013). Sustainability - Summary of the 2014 FIFA World Cup Brazil™ Carbon Footprint. Zurich, Switzerland.

FIFA. (2014). Sustainability Report - 2014 FIFA World Cup Brazil. Zurich, Switzerland.

FIFA. (2015). Sustainability Strategy 2018 FIFA World Cup™. Zurich, Switzerland.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.

Forest Green Rovers. (2015). FGR Footprint report 2015. Acedido em: <https://www.forestgreenroversfc.com/content/download/226271/3664951/file/FGR%20Environmental%20Report%202015.pdf>

FPF. (2015). Relatório de atividades e contas do exercício de 2014/2015. Lisboa, Portugal.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman Publishing Inc., Boston.

Fundación Biodiversidad e Green Cross España. (s.d.). Manual de Buenas Prácticas y métodos de educación y concienciación en el Desarrollo Sostenible a través del Deporte. Acedido em: <http://agaxede.org/uploads/file/Buenas%20Pra%CC%81cticas%20y%20Me%CC%81todos%20de%20Educacio%CC%81n%20y%20Conciencio%CC%81n%20en%20el%20Desarrollo%20Sostenible%20a%20trave%CC%81s%20del%20Deporte.pdf>

Garcia, S., Cintra, Y., Torres, R. C. S. R. & Lima, F. G. (2016). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 136, 181-196.

Gasparatos, A. & Scolobig, A. (2012). Choosing the most appropriate sustainability assessment tool. *Ecological Economics*, 80, 1–7.

Jimenez, C., Sierra, V. & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140, 149–159.

Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361–379.

Green Savers. (2014). Hoffenheim instala 4.025 painéis solares no seu estádio. Acedido em: <http://greensavers.sapo.pt/2014/10/22/hoffenheim-instala-4-025-paineis-solares-no-seu-estadio/>

Green Sports Alliance. (2014). Five World Cup Stadiums Earn LEED Certification. Acedido em: <http://greensportsalliance.org/five-world-cup-stadiums-earn-leed-certification/>

Green Sports Alliance. (2016). Acedido em: <http://greensportsalliance.org/>

GreenBiz. (2012). Manchester United Scores Second Green Certification, Aims for Third. Acedido em: <https://www.greenbiz.com/blog/2012/02/24/manchester-united-scores-second-green-certification-aims-third>

Greenhouse Gas Protocol. (2016). About the GHG Protocol. Acedido em: <http://ghgprotocol.org/about-ghgp>

GRI. (2012). GRI Event Organizers Sector Supplement - Summary guide.

GRI. (2013). Global Reporting Initiative: G4 Sustainability Reporting Guidelines - Reporting Principles and Standard Disclosures. Amsterdam, The Netherlands.

GRI. (2016a). Benefits of reporting. Acedido em: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>

GRI. (2016b). About GRI. Acedido em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

GRI. (2016c). About Sustainability Reporting. Acedido em: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

GRI. (2016d). GRI's history. Acedido em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.

Hamil, S. & Morrow, S. (2011). Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170.

Harder, J. (2015). Sustainable stadiums. Acedido em: <http://plus.usgbc.org/sustainable-stadiums/>

- Hedayati, M., Iyer-Raniga, U. & Crossin, E. (2014). A greenhouse gas assessment of a stadium in Australia. *Building Research & Information*, 42(5), 602-615.
- Hediger, W. (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 39, 518-526.
- Heinze, K. L., Soderstrom, S. & Zdroik, J. (2014). Toward Strategic and Authentic Corporate Social Responsibility in Professional Sport: A Case Study of the Detroit Lions. *Journal of Sport Management*, 28, 672-686.
- Hockerts, K. (1999). Sustainability radar. *Greener Management International*, 25, 29-49.
- Hovemann, G., Breitbarth, T. & Walzel, S. (2011). Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 338-352.
- Hörisch, J., Freeman, R.E. & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.
- Huang, X. & Watson, L. (2015). Corporate social responsibility research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 34, 1-16.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18, 177-191.
- Inoue, Y. & Kent, A. (2012). Sport Teams as Promoters of Pro-Environmental Behavior: An Empirical Study. *Journal of Sport Management*, 26, 417-432.
- Instituto Português da Qualidade. (2005). NP EN ISO 14001:2004 - Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Instituto Português da Qualidade, 2ª edição, Caparica.
- Instituto Português da Qualidade. (2008). NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Instituto Português da Qualidade, 3ª edição, Caparica.
- IOC. (1997). Manual on sport and the environment. International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland.
- IOC. (2006). IOC Guide on Sport, Environment and Sustainable Development. International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland.
- IPDJ. (2016). Missão e Atribuições. Acedido em: <http://www.ipdj.pt/missao.html>
- ISO. (2006). ISO 14064-1:2006 - Greenhouse gases — Part 1: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals.
- ISO. (2010). ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility.
- ISO. (2012). ISO 20121:2012. Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use.
- ISO. (2013). ISO 14031:2013. Environmental management - Environmental performance evaluation - Guidelines.
- ISO. (2016a). ISO 14000 - Environmental management. Acedido em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso14000.htm>
- ISO. (2016b). ISO 20121 - Sustainable events. Acedido em: <http://www.iso.org/iso/iso20121>

- ISO. (2016c). ISO 14040:2006 - Environmental management -- Life cycle assessment -- Principles and framework. Acedido em: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=37456
- ISO. (2016d). ISO 9000 - Quality management. Acedido em: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Juventus Football Club. (2015). 2015 Sustainability Report: Our journey towards creating shared value. Turin, Italy.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70–79.
- Kellison, T. B. & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15, 500-512.
- Kellison, T. B., Trendafilova, S. & McCullough, B. P. (2015). Considering the social impact of sustainable stadium design. *International Journal of Event Management Research*, 10(1), 63-83.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51, 23-34.
- Kolyperas, D., Morrow, S. & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases". *Corporate Governance*, 15(2), 177 – 195.
- KPMG. (2013). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. Acedido em: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-exec-summary.pdf>
- Lambert, G. (2013). Event sustainability management - ISO 20121 passes 2012 Olympic Games test. Acedido em: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?Refid=Ref1690
- Levermore, R. (2010). CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223-241.
- Liga Portugal. (2016a). Estatísticas de espectadores 2015/2016. Acedido em: <http://www.ligaportugal.pt/pt/liga/estatisticas/espectadores/clube/20152016/>
- Liga Portugal. (2016b). A história da Liga. Acedido em: <http://www.ligaportugal.pt/menu-principal/a-liga/a-historia-da-liga/>
- Liga Portugal. (2016c). O que é a Liga. Acedido em: <http://www.ligaportugal.pt/menu-principal/a-liga/o-que-e-a-liga/>
- Liga Portugal. (2016d). A Liga. Acedido em: <http://www.ligaportugal.pt/menu-principal/a-liga/apresentacao/>
- Lo, S. (2010). Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 311-319.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26.
- Lozano, R., Carpenter, A. & Huisingh, D. (2015). A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430-442.
- Lucas, S. M. M. F. A. (2013). Sustentabilidade em infraestruturas desportivas – caso dos estádios de futebol. Departamento de Engenharia Civil, Universidade de Aveiro.

- Maas, S. & Reniers, G. (2014). Development of a CSR model for practice: connecting five inherent areas of sustainable business. *Journal of Cleaner Production*, 64, 104-114.
- Mader, C. (2013). Sustainability process assessment on transformative potentials: the Graz Model for Integrative Development. *Journal of Cleaner Production*, 49, 54-63.
- Manchester United. (2012). Club up for four awards. Acedido em: <http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2012/Apr/manchester-united-shortlisted-four-awards.aspx?pageNo=1>
- Mathur, V. N., Price, A. D. F. & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601-609.
- Meesters, B. & de Vries, H. J. (2002). ISO 9000 scores in professional soccer – but who is the customer? *ISO Management Systems*, 2(6), 51-55.
- Mellor, G. (2005). Mixed Motivations: Why Do Football Clubs Do ‘Community’ Work?. *Soccer Review*, 18-23.
- Mercedes-Benz Stadium. (2016). Stadium info – sustainability. Acedido em: <http://mercedesbenzstadium.com/stadium-info/sustainability/>
- Montiel, I. & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability - Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Muret, D. (2009). Arenas taking close look at LEED certification. *Sports Business Journal*. Acedido em: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2009/09/20090921/SBJ-In-Depth/Arenas-Taking-Close-Look-At-LEED-Certification.aspx>
- Nações Unidas, 2012. The future we want: Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development, A/conf.216/L.1, United Nations.
- Natural Resources Defense Council. (2012). NRDC Report – Game changer. How the sports industry is saving the environment. Case study - CenturyLink Field, home of the Seattle Seahawks and Sounders FC. Acedido em: <https://www.nrdc.org/sites/default/files/Game-Changer-report.pdf>
- Neslen, A. (2014). German solar ambitions at risk from cuts to subsidies. *The Guardian*. Acedido em: <https://www.theguardian.com/environment/2014/nov/05/subsidy-cuts-and-weak-eu-targets-cloud-german-solar-energy-revolution>
- O’Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport Management Review*, 18, 308-316.
- OCDE. (2001). Corporate Social Responsibility: Partners for Progress. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Publishing, Paris.
- Olympic Delivery Authority. (2011). Learning legacy - Lessons learned from the London 2012 Games construction project. London, United Kingdom. Acedido em: <http://learninglegacy.independent.gov.uk/documents/pdfs/sustainability/425009-143-breem-aw.pdf>
- Quirke, J. (2014). Russia’s World Cup stadiums to get BREEAM ratings. *Global Construction Review*. Acedido em: <http://www.globalconstructionreview.com/news/russias-world-cup-stadiums-get-breem-ratings76800/>

- Rahdari, A. H. & Rostamy, A. A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, 757-771.
- Ramos, T. B. & Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10(2), 157-166.
- Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: a case study of the German Bundesliga. *Soccer & Society*, 15(4), 472-502.
- Roca, L.C. & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20, 103-118.
- Roşca, V. (2011). Corporate social responsibility in english football: history and present. *Management & Marketing*, 6 (2), 327-346.
- Russo, A. & Vito, G. (2011). Introduction. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 327-335.
- Searcy, C. & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*, 35, 79-92.
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180-195.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K. & Dikshit, A. K. (2007). Development of composite sustainability performance index for steel industry. *Ecological Indicators*, 7(3), 565-588.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K. & Dikshit, A. K. (2007). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 15(1), 281-299.
- Smith, A. C. T. & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Social Accountability International. (2014). Responsabilidade Social 8000 - Norma Internacional.
- Social Accountability International. (2016). SA8000® Standard. Acedido em: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689>
- Sport Club Corinthians Paulista. (2010). Sport Club Corinthians Paulista: Sustainability Report 2009. São Paulo, Brasil.
- Sport Club Internacional. (2016). Gestão da Qualidade. Acedido em: <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=1&setor=131>
- Summerson, S., Atkins, J. & Harries, A. (s.d). BREEAM In-Use - Driving sustainability through existing buildings. BREEAM, BRE Global, Watford, Reino Unido. Acedido em: http://www.breeam.com/filelibrary/BREEAM%20In%20Use/KN5686---BREEAM-In-Use-White-Paper_dft2.pdf
- Tomšič, N., Bojnec, Š. & Simčič, B. (2015). Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108, 603-612.
- Trendafilova, S. & Babiak, K. (2013). Understanding strategic corporate environmental responsibility in professional sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13, 1-26.
- Trendafilova, S., Babiak, K. & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16, 298-313.

Tse, A. C. B. (1998). Comparing the response rate, response speed and response quality of two methods of sending questionnaires: E-mail vs. mail. *Journal of the Market Research Society*, 40(4), 353–361.

Uecker-Mercado, H. & Walker, M. (2012). The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 269-284.

U.S. Environmental Protection Agency. (2014). Energy Star - Energy Treasure Hunt Guide: Simple Steps to Finding Energy Savings. Acedido em: https://www.energystar.gov/sites/default/files/buildings/tools/Energy_Treasure_Hunt_Guide_Jan2014.pdf

U.S. Green Building Council. (2016). LEED. Acedido em: <http://www.usgbc.org/leed>

U.S. Green Building Council. (2016). LEED v4 for Building Operations and Maintenance. Acedido em: <http://www.usgbc.org/resources/leed-v4-building-operations-and-maintenance-current-version>

UEFA. (2008). UEFA EURO 2008™ Sustainability Report. Acedido em: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Competitions/EURO_/77/42/52/774252_DOWNLOAD.pdf

UEFA. (2011). UEFA Guide to Quality Stadiums. Nyon, Switzerland.

UNGC. (2016). United Nations Global Compact. Acedido em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

VfL Wolfsburg. (2012). Moving together – The VfL Wolfsburg Sustainability Report 2011. Wolfsburg, Germany.

Vodafone Turkey. (2014). Vodafone Turkey - Sustainability Report 2013-2014. Acedido em: <http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/VodafoneSustainabilityReport2013-2014.pdf>

Walker, M. & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23, 743-769.

Walters, G. & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828-846.

Walters, G. & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16, 566-586.

Walters, G. & Tacon, R. (2011). Corporate Social Responsibility in European Football. Birbeck Sport Business Centre, Birbeck University of London.

WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

World Business Council for Sustainable Development & World Resources Institute. (2004). The Greenhouse Gas Protocol - A Corporate Accounting and Reporting Standard - Revised Edition.

World Cup Portal. (2012). National Stadium in Brasilia is awarded international certificate SA8000. Acedido em: <http://www.copa2014.gov.br/en/noticia/national-stadium-brasilia-awarded-international-certificate-sa8000>

ANEXOS

Anexo I - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Acesso a incentivos financeiros	Atração de apoiantes	Atração de patrocinadores	Motivação ética	Resposta a pressões das partes interessadas internas	Promover o ambiente na cultura da organização	Melhoria da imagem e/ou reputação	Ganhos competitivos	Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais)	Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial)	Desenvolvimento de parcerias
Autor(es)											
Kolyperas et al. (2015)	Procura de financiamento, isenções e benefícios fiscais são fatores-chave que levam os clubes a olhar para as questões sociais e a aumentar os seus esforços no que respeita à RSC.										
Reiche (2014)	No caso alemão, os clubes atuam na procura de legitimidade para serem considerados "bons cidadãos corporativos" dignos de receber isenções fiscais e subsídios do Governo.	Com os projetos locais de RSC, os clubes procuram reconectar-se com comunidades locais, que representam a vasta maioria de espetadores nos estádios.	Com a RSC os clubes tornam-se mais atrativos para os patrocinadores. Por exemplo, as empresas do setor energético estão muito presentes nos clubes alemães, porque estes trabalharam para melhorar a sua imagem ambiental (com os SGA, colocação de painéis fotovoltaicos e ações de compensação de carbono) e porque o mercado alemão de energia renovável é bastante grande.								

Anexo I (Cont.) - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Acesso a incentivos financeiros	Atração de apoiantes	Atração de patrocinadores	Motivação ética	Resposta a pressões das partes interessadas internas	Promover o ambiente na cultura da organização	Melhoria da imagem e/ou reputação	Ganhos competitivos	Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais)	Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial)	Desenvolvimento de parcerias
Autor(es)											
Walters e Panton (2014)	Possibilidade de receber apoio financeiro governamental, assim como de órgãos desportivos de topo.	Quanto mais comunidades tiverem acesso às atividades desenvolvidas, mais pessoas vão conhecer o clube, e no futuro mais pessoas irão apoiar o clube.		Vontade de aderir a valores éticos e de responder às necessidades sociais em reconhecimento da obrigação de ser um bom cidadão.							
Trendafilova et al. (2013)	Nos EUA muitos estados apenas financiam os clubes para construção de estádios se estes tiverem certificação ambiental (LEED).				A internalização de uma filosofia ambiental encoraja os funcionários a atuar no mesmo sentido, favorecendo o comportamento colaborativo e permitindo que a gestão tire proveito da motivação para aprender, discutir e partilhar ideias. Quando os funcionários mostraram interesse, os programas ambientais tiveram mais sucesso.						

Anexo I (Cont.) - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Acesso a incentivos financeiros	Atração de apoiantes	Atração de patrocinadores	Motivação ética	Resposta a pressões das partes interessadas internas	Promover o ambiente na cultura da organização	Melhoria da imagem e/ou reputação	Ganhos competitivos	Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais)	Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial)	Desenvolvimento de parcerias
Autor(es)											
Trendafilova e Babiak (2013)	A adoção de certificação de sustentabilidade e nos estádios (LEED) permite receber incentivos financeiros governamentais, aquando da construção/renovação.			As equipas e as ligas têm um duplo objetivo: entregar um produto desportivo e serem bons cidadãos nas suas comunidades.	Os próprios funcionários encorajaram e incentivaram a adoção de comportamentos ambientalmente responsáveis.	Envolvimento em ações de responsabilidade ambiental por vontade das próprias organizações (gestão de topo), apostando na compra de produtos ecológicos e apoio a empresas ambientalmente conscientes.	Considerando o papel que os <i>media</i> têm no desporto e na influência que têm para criar uma imagem positiva ou negativa, é esperado que as equipas e as ligas se concentrem nas suas relações públicas para ganharem reconhecimento.				
Uecker-Mercado e Walker (2012)				Preocupação intrínseca da organização, considerando que possui obrigações sociais na sociedade. Noção de que contribuir para a melhoria do ambiente e da própria sociedade é o caminho a seguir.	A influência interna desempenha um papel importante na adoção de comportamentos ambientalmente responsáveis através de um compromisso da gestão com o ambiente.	Internalizar uma filosofia ambiental encoraja os funcionários a atuar, favorece comportamento colaborativo e permite que a gestão aprenda, discuta e partilhe ideias. Funcionários interessados levaram a programas ambientais de sucesso.		A adoção de práticas sociais e ambientalmente responsáveis pode levar a um aumento das receitas através de um maior acesso ao mercado, gestão do risco e redução dos custos de materiais e serviços. A competitividade reflete-se também na consciência global das partes interessadas, na diferenciação dos competidores e na imagem.	A poupança económica a longo-prazo faz com que a administração financeiramente medidas ambientais, embora em alguns casos o investimento inicial seja considerável.		

Anexo I (Cont.) - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Acesso a incentivos financeiros	Atração de apoiantes	Atração de patrocinadores	Motivação ética	Resposta a pressões das partes interessadas internas	Promover o ambiente na cultura da organização	Melhoria da imagem e/ou reputação	Ganhos competitivos	Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais)	Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial)	Desenvolvimento de parcerias
Autor(es)											
Hamil e Morrow (2011)		Quanto mais o clube for visto pela comunidade através da RSC, maiores são as hipóteses de atrair novos apoiantes e de mais pessoas irem ver os jogos.		O reconhecimento do poder e influência que os clubes têm e o desejo de aproveitar isso para benefício das comunidades faz com que os clubes adiram à RSC.						Em vários clubes a motivação por detrás da RSC tem como objetivo principal a obtenção de lucro e os benefícios sociais apesar de serem bem-vindos são um subproduto.	
Babiak e Trendafilova (2011)	Nos EUA existem vários casos em que só houve financiamento público para um novo estádio caso fossem adotadas medidas ambientais (como a certificação ambiental do mesmo) e o cumprimento das diretrizes governamentais (por exemplo, durante a construção) e dos regulamentos ambientais.		Aderindo a programas de RSC ambiental, poderão conseguir oportunidades financeiras através de parcerias e canais de <i>marketing</i> não tradicionais (como patrocinadores que têm interesse na proteção do ambiente).				Tomar a iniciativa e ser reconhecido como um bom exemplo poderá trazer vantagens do ponto de vista estratégico e de <i>marketing</i> , nomeadamente através de publicidade gratuita (como as notícias).		Aderindo a programas de RSC ambiental, poderão conseguir ganhos financeiros através da melhoria da eficiência operacional.		

Anexo I (Cont.) - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Acesso a incentivos financeiros	Atração de apoiantes	Atração de patrocinadores	Motivação ética	Resposta a pressões das partes interessadas internas	Promover o ambiente na cultura da organização	Melhoria da imagem e/ou reputação	Ganhos competitivos	Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais)	Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial)	Desenvolvimento de parcerias
Autor(es)											
Hovemann et al. (2011)		Possibilidade de angariar novos adeptos, com a RSC a servir de ponte para chegar a grupos-alvo.		A própria boa vontade dos clubes, o querer dar algo em troca, os deveres sociais bem como motivos altruístas da organização são uma motivação.							
Babiak e Wolfe (2009)			Gestores das organizações desportivas consideram que a RSC tem o potencial de atrair patrocinadores .		As partes interessadas internas (como funcionários e jogadores) são importantes drivers na adoção de atividades de RSC. Por exemplo, casos em que são os próprios jogadores que iniciam projetos sociais, pois querem dar algo à comunidade.		Neste estudo verificou-se que os gestores das organizações desportivas consideram se os seus esforços de RSC podem contribuir para a melhoria da imagem da equipa na comunidade.			Possibilidade de aumentar a venda de bilhetes através das atividades de RSC.	

Anexo I (Cont.) - Levantamento de motivações internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações internas	Acesso a incentivos financeiros	Atração de apoiantes	Atração de patrocinadores	Motivação ética	Resposta a pressões das partes interessadas internas	Promover o ambiente na cultura da organização	Melhoria da imagem e/ou reputação	Ganhos competitivos	Ganhos financeiros (redução de custos por aposta em medidas ambientais)	Ganhos financeiros (por aumento da atividade comercial)	Desenvolvimento de parcerias
Autor(es)											
Breitbarth e Harris (2008)				A abordagem ética de se focar na coisa certa a fazer, para atingir o "bem comum"				Se os clubes, ligas e outros organismos tiverem uma gestão estratégica, poderão aumentar a competitividade do futebol em relação a outros desportos, a nível comercial mas também na esfera política através da sua distinta relevância para a sociedade.			Integrar a RSC no planeamento de longo-prazo, oferece uma grande oportunidade de estabelecer novas parcerias. Ao fazê-lo o futebol poderá criar valor para as partes interessadas externas e colocar-se como altamente relevante e influente a nível social, económico e político.
Babiak e Wolfe (2006)				A RSC pode ser motivada pelos valores altruístas da gestão de topo.			É motivação para a RSC da NFL. Fazer a "coisa certa" num meio no qual as empresas são cada vez mais criticadas pelo seu comportamento não ético, pode afastar a revolta e contribuir para a reputação da NFL como uma entidade que se preocupa.				

Anexo II - Levantamento de motivações externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações externas Autor(es)	Resposta a pressões das partes interessadas externas	Mimetismo organizacional	Capacidade de transmitir mensagens para grandes públicos	Cumprir com as expectativas dos parceiros	Cumprir com as expectativas dos clientes e/ou sociedade	Capacidade de responder a questões sociais
Kolyperas et al. (2015)	Pressões sociais exercidas pelos adeptos (cada vez mais interessados com a atuação dos clubes nas questões sociais), comunidade local, sociedade, <i>media</i> (atentos a práticas não éticas), governo, fornecedores e parceiros.	Seguir as ações de outros clubes e organizações de outros setores.				
Reiche (2014)	No caso alemão, os programas ambientais ao contrário dos sociais são bastante influenciados pelo Governo, visto que a Alemanha apresenta um forte mercado de energia renovável. Foram também bastante influenciados pelo programa <i>Green Goal</i> da FIFA durante o Campeonato do Mundo de 2006.	O trabalho de RSC desenvolvido por clubes de outros países é também um fator de influência sobre as equipas alemãs.	Usar o poder do futebol como modelo para a sociedade, dado que os clubes estão cada vez mais a reconhecer o seu potencial para difundir valores e sensibilizar os apoiantes e espetadores, tanto acerca das questões sociais como ambientais.			
Walters e Panton (2014)	As parcerias sociais são o resultado da pressão crescente da sociedade sobre os clubes de futebol para adotarem a RSC.					
Trendafilova et al. (2013)	A pressão dos <i>media</i> sobre os clubes e as ligas faz com que estes evitem problemas que possam surgir e denegrir a sua imagem. Os parceiros das ligas/clubes exercem pressão e têm expectativas sobre as atividades desenvolvidas. As regras e regulamentos impostos pelas autoridades governamentais são uma fonte de pressão institucional.	Comportamentos associativos e interações entre os gestores dos clubes e ligas com outras organizações (dentro e fora do desporto) fez com que estas se moldassem com o que as outras estavam a fazer em relação ao ambiente.				

Anexo II (Cont.) - Levantamento de motivações externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações externas Autor(es)	Resposta a pressões das partes interessadas externas	Mimetismo organizacional	Capacidade de transmitir mensagens para grandes públicos	Cumprir com as expectativas dos parceiros	Cumprir com as expectativas dos clientes e/ou sociedade	Capacidade de responder a questões sociais
Trendafilova e Babiak (2013)	A adoção de iniciativas ambientais foi feita de forma a abordar e envolver as crescentes preocupações e pressões sociais e políticas relativamente ao ambiente.		O setor do desporto tem a vantagem, em relação a outros setores, de ter visibilidade e de atrair a atenção dos <i>media</i> , mesmo para eventos e iniciativas de RSC e de carácter ambiental, em particular. Também foram <i>key drivers</i> o facto de poder mudar as atitudes dos clientes sobre o ambiente.	As práticas de responsabilidade ambiental para além de estarem ligadas aos objetivos centrais da RSC, estão também relacionadas com objetivos organizacionais, como o fortalecimento das parcerias.		
Hamil e Morrow (2011)	Dadas as características dos clubes, a resposta que estes podem dar a agendas sociais mais amplas é uma motivação para com a RSC. Em vários clubes, a RSC está a ser impulsionada pelas agendas sociais governamentais.				Em alguns casos, a abordagem da RSC reflete o desejo de cumprir as obrigações para com a comunidade e das expectativas da mesma.	
Babiak e Trendafilova (2011)	Expectativas sociais e das próprias ligas de que os clubes sejam "verdes", pressionando-os a adotar uma gestão semelhante a empresas de outros setores para alcançar legitimidade. A pressão feita pelos <i>media</i> leva os clubes a tomar medidas ambientalmente responsáveis sem que exista uma vontade própria para não serem criticados na imprensa.	O que os outros clubes/ligas ou mesmo empresas fora do contexto desportivo estão a fazer e com sucesso, leva a que outras equipas também queiram fazer porque é provável que obtenham o mesmo sucesso.		Por vezes existem medidas que são adotadas porque uma empresa parceira assim o quer e está disposta a contribuir financeiramente.	A vontade de querer responder às expectativas dos clientes é também uma motivação para os clubes adotarem medidas de RSC ambiental.	

Anexo II (Cont.) - Levantamento de motivações externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações externas Autor(es)	Resposta a pressões das partes interessadas externas	Mimetismo organizacional	Capacidade de transmitir mensagens para grandes públicos	Cumprir com as expectativas dos parceiros	Cumprir com as expectativas dos clientes e/ou sociedade	Capacidade de responder a questões sociais
Hovemann et al. (2011)	A influência dos decisores políticos não é irrelevante para o envolvimento na RSC, visto que os clubes estão conscientes da dependência da comunidade local e regional. Os gestores desportivos também devem estar cientes de que as exigências e expectativas da sociedade sobre as organizações desportivas (clubes, ligas e associações) cresceram e de que é necessário integrar as perspetivas das partes interessadas na gestão.		Como os clubes e os jogadores são vistos como "educadores e modelos", o acesso aos grupos-alvo relevantes (crianças e jovens) é mais facilitado e as questões centrais ganham maior atenção por parte do público, através das atividades sociais promovidas.			
Levermore (2010)			O desporto é descrito como um meio não-político "puro", que tem a capacidade de passar mensagens de forma neutra e, com isso, chegar a comunidades onde a comunicação feita por instituições e políticos é recebida com ceticismo.			
Babiak e Wolfe (2009)	As várias partes interessadas das organizações desportivas (patrocinadores, comunidade local, espetadores e adeptos) são importantes <i>drivers</i> na adoção e no foco em atividades de RSC. Neste estudo verificou-se que os programas sociais eram impostos pelas ligas profissionais.		As equipas e os seus atletas têm a possibilidade de influenciar alterações positivas nos comportamentos das pessoas, dada a identidade, admiração e paixão que estas lhes nutrem.		As ações de RSC são um meio dos clubes mostrarem à sociedade que estão comprometidas com as suas comunidades.	

Anexo II (Cont.) - Levantamento de motivações externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Motivações externas Autor(es)	Resposta a pressões das partes interessadas externas	Mimetismo organizacional	Capacidade de transmitir mensagens para grandes públicos	Cumprir com as expectativas dos parceiros	Cumprir com as expectativas dos clientes e/ou sociedade	Capacidade de responder a questões sociais
Breitbarth e Harris (2008)	A pressão da opinião pública tem exercido impacto sobre os objetivos e a posição do futebol alemão face à RSC. Na liga Japonesa, os regulamentos da liga exigem aos clubes uma participação ativa no re-desenvolvimento urbano, na criação de parcerias com a comunidade e na construção de relações com as autoridades municipais, adeptos e <i>media</i> .					Problemas sociais como o <i>hooliganismo</i> , o crime e o racismo no futebol foram motivos para os clubes ingleses começarem a implementar atividades de RSC como um método eficaz para abordar a relação do futebol com a sociedade.
Babiak e Wolfe (2006)	As organizações de grandes eventos sofrem pressões para serem socialmente responsáveis em virtude das partes interessadas estarem preocupadas com os potenciais impactos sociais e ambientais negativos dos eventos.		A exposição mediática dos eventos, ligas, equipas e dos próprios atletas é uma vantagem que a indústria desportiva tem em relação a outras para dar a conhecer as suas atividades de RSC.		A adoção da RSC por parte da NFL é motivada pela vontade de estabelecer um vínculo emocional com os seus clientes e consumidores.	

Anexo III - Levantamento de vantagens internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Vantagens internas Autor(es)	Desenvolvimento/Melhoria da relação com as partes interessadas	Patrocínios	Aumento do número de adeptos	Aumento do financiamento	Melhoria da imagem e/ou reputação	Redução de despesas	Aumento da motivação dos funcionários	Aumento das receitas	Evitar problemas jurídicos	Aumento da atratividade para funcionários
Walters e Panton (2014)	Criação de relações com as partes interessadas chave através de parcerias sociais. Os clubes acreditam que os programas sociais oferecem à comunidade uma situação de <i>win-win</i> .	As parcerias sociais desenvolvidas permitiram atrair novos patrocinadores o que contribuiu para beneficiar financeiramente os clubes.	Maior número de adeptos no estádio, depois dos programas sociais serem desenvolvidos.	A relação com as autoridades locais fruto do trabalho desenvolvido ao nível da RSC foi preponderante para o clube obter apoio financeiro destes.						
Heinze <i>et al.</i> (2014)	Desenvolvimento de parcerias com organizações de desenvolvimento da comunidade, o que levou a mais programas comuns e à partilha de recursos.									
Trendafilova e Babiak (2013)		A implementação de estratégias de responsabilidade ambiental permitiu aumentar as oportunidades de <i>marketing</i> e de patrocínio com parceiros não tradicionais, como empresas de gestão de resíduos ou de serviços públicos.			Melhoria da imagem, da reputação e credibilidade (junto da comunidade, consumidores, autoridades locais e regionais e ONGs) devido à promoção de estádios ambientalmente sustentáveis.	Redução de custos devido à reciclagem de resíduos (papel e cartão, garrafas de plástico e latas de alumínio) e à implementação de sistemas eficientes de iluminação, aquecimento/arrefecimento e de painéis solares.	A adoção de medidas ambientais propostas pelos funcionários levou a um maior envolvimento destes com a organização, aumentando a sua motivação e compromisso.	Verificou-se um aumento do número de bilhetes vendido após a implementação das ações ambientais.		

Anexo III (Cont.) - Levantamento de vantagens internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Vantagens internas	Desenvolvimento/Melhoria da relação com as partes interessadas	Patrocínios	Aumento do número de adeptos	Aumento do financiamento	Melhoria da imagem e/ou reputação	Redução de despesas	Aumento da motivação dos funcionários	Aumento das receitas	Evitar problemas jurídicos	Aumento da atratividade para funcionários
Autor(es)										
Trendafilova et al. (2013)	Fortalecimento da relação entre os clubes/ligas com as partes interessadas (como clientes, adeptos, comunidades locais, governos e parceiros corporativos) em virtude da adoção de práticas ambientais. Esta rede de relações deu às organizações desportivas conhecimentos sobre práticas ambientais e ideias de como inovar.		As atividades ambientais realizadas permitiram atrair mais adeptos.		As ligas e clubes para aumentar ou manter a sua legitimidade com as partes interessadas, comunicam as suas atividades ambientais o que lhes permite melhorar a sua imagem e valorizar a marca.	Embora possa existir investimento inicial na aplicação de certas medidas (como na instalação de painéis solares), a longo prazo há retorno e seque poupança de dinheiro para as ligas/clubes.			Implementação de atividades de RSC ambiental permitiu às ligas/clubes evitar problemas jurídicos.	A comunicação das atividades ambientais levou à atração de funcionários e/ou colaboradores.
Babiak e Trendafilova (2011)	Ações de RSC levaram ao fortalecimento da relação com as partes interessadas chave (adeptos, comunidades locais, autoridades locais, regionais e nacionais e parceiros corporativos) e ao estabelecimento de parcerias com organizações locais				O envolvimento em atividades de RSC ambiental fez aumentar a reputação do clube e diminuir o número de reportagens negativas nos <i>media</i> .	As organizações desportivas que de forma proativa estão a atuar sobre os impactes negativos que têm no ambiente verificaram conseguir reduzir despesas.			O reconhecimento e atuação no sentido de minimizar os impactes negativos no ambiente, evita processos jurídicos aos clubes.	
Dolles e Söderman (2010)						O capital investido pelos clubes na implementação de medidas ambientais foi recuperado através da redução de custos de operação, nomeadamente ao nível da água e da energia.				

Anexo III (Cont.) - Levantamento de vantagens internas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Vantagens internas Autor(es)	Desenvolvimento/Melhoria da relação com as partes interessadas	Patrocínios	Aumento do número de adeptos	Aumento do financiamento	Melhoria da imagem e/ou reputação	Redução de despesas	Aumento da motivação dos funcionários	Aumento das receitas	Evitar problemas jurídicos	Aumento da atratividade para funcionários
Walker e Kent (2009)					Quando os adeptos e consumidores se apercebem que o clube está a ter boa reputação em resultado da RSC, tendem a falar positivamente dele.			Reações positivas dos adeptos às atividades de RSC aumentaram os comportamentos de consumo de <i>merchandising</i> do clube.		
Breitbarth e Harris (2008)		As várias ações promovidas pelos clubes permitem que estes tenham mais exposição para atrair patrocinadores.	O investimento em infraestruturas locais foi estrategicamente usado para ter uma participação na comunidade e simultaneamente ter mais participação e apoio nos jogos.							

Anexo IV - Levantamento de vantagens externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Vantagens externas Autor(es)	Desenvolvimento da comunidade	Melhoria do ambiente	Transmissão de boas práticas ambientais	Cumprir as expectativas dos clientes	Construção de uma marca da comunidade
Heinze <i>et al.</i> (2014)	As equipas tiveram um papel de liderança no desenvolvimento de infraestruturas de apoio à comunidade e no desenvolvimento económico da mesma.				
Trendafilova e Babiak (2013)		Impacte positivo no ambiente, através da redução dos níveis de emissões (encorajando os adeptos a usarem transportes públicos, <i>carpool</i>), da redução no uso de energia e do aumento dos níveis de reciclagem.	Organizações desportivas consideradas como plataformas para a educação e consciencialização ambiental, face ao grande número de espetadores e a atenção dos <i>media</i> em relação às iniciativas ambientais.		
Trendafilova <i>et al.</i> (2013)		As atividades ambientais desenvolvidas pelas ligas e clubes permitem reduzir a pegada ecológica do desporto e das atividades associadas.	A adoção de um comportamento ambientalmente responsável por parte das organizações desportivas vai permitir usar o desporto como um meio para aumentar a consciência ambiental para um público mais alargado.		
Inoue e Kent (2012)			As práticas ambientais de uma equipa aumentam a internalização dos seus valores por parte dos consumidores. Por sua vez, os consumidores ficam propensos a apoiar as iniciativas ambientais da equipa e desenvolvem intenções de agir de forma ambientalmente responsável no seu dia-a-dia.		
Babiak e Trendafilova (2011)				Com a adoção de atividades de RSC ambiental os clubes vão ao encontro das expectativas dos clientes.	

Anexo IV (Cont.) - Levantamento de vantagens externas na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Vantagens externas Autor(es)	Desenvolvimento da comunidade	Melhoria do ambiente	Transmissão de boas práticas ambientais	Cumprir as expectativas dos clientes	Construção de uma marca da comunidade
Dolles e Söderman (2010)		As ações ambientais levadas a cabo antes, durante e após o Campeonato do Mundo de futebol em 2006 fizeram com que existissem melhorias ambientais através da poupança de recursos (água e energia), da redução (transportes) e compensação de emissões de GEE e da gestão de resíduos.			
Walker e Kent (2009)					Os clubes são muitas vezes vistos com grande consideração dentro da sua comunidade local, e através dos programas de RSC e de patrocínios sociais aumentam ainda mais o seu estatuto dentro da comunidade.
Breitbarth e Harris (2008)	Os clubes profissionais tornaram-se intervenientes valiosos no desenvolvimento social, na economia regional e na regeneração urbana. Em Inglaterra, o decaimento urbano e os problemas sociais foram vistos como um estímulo para adotar a RSC. Assim, o futebol como agente público tem ajudado a resolver estes problemas estabelecendo parcerias <i>win-win</i> com as comunidades locais, sobretudo com projetos educacionais.				Para além da criação de valor económico e social, existe o potencial de alavancar e usar o poder das marcas dos clubes profissionais através do envolvimento da comunidade.

Anexo V - Levantamento de dificuldades na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Dificuldades Autor(es)	Limitação de recursos humanos	Limitação financeira	Limitação de tempo	Limitação de recursos materiais	Envolvimento dos funcionários	Medir e quantificar os benefícios	Falta de conhecimento e/ou compreensão	Incompatibilidade com os objetivos económicos da organização	Inércia organizacional
Babiak e Trendafilova (2011)	Recursos humanos desadequados apontados como uma barreira para a implementação de programas sustentáveis.	Recursos financeiros desadequados apontados como uma barreira para a implementação de programas sustentáveis.							
Walters e Tacon (2011)		Considerada como fator que limita as organizações desportivas em matéria de RSC.	A falta de tempo limita as organizações desportivas em matéria de RSC.	A carência de recursos materiais é uma limitação na adoção da RSC.	O envolvimento dos funcionários na implementação de programas de RSC foi uma dificuldade identificada.	Medir e quantificar os benefícios em resultado da RSC é apontado como um desafio significativo das organizações.			
Hovemann et al. (2011)							Necessidade de consciencialização dos gestores desportivos face às oportunidades da RSC e o seu papel e influência na sociedade.		

Anexo V (Cont.) - Levantamento de dificuldades na implementação de comportamentos de sustentabilidade em organizações desportivas.

Dificuldades Autor(es)	Limitação de recursos humanos	Limitação financeira	Limitação de tempo	Limitação de recursos materiais	Envolvimento dos funcionários	Medir e quantificar os benefícios	Falta de conhecimento e/ou compreensão	Incompatibilidade com os objetivos económicos da organização	Inércia organizacional
Trendafilova et al. (2013)		Os custos associados à RSC ambiental foram tidos como uma limitação.					A falta de conhecimentos dos funcionários na aplicação da RSC ambiental foi apontada como limitação.	Exemplificado por clubes que dedicavam espaços de publicidade (no website e no estádio) para promover a RSC quando estes espaços eram fontes de rendimento.	Quando a gestão da organização não apresenta compromisso e desejo de abordar as questões ambientais dificilmente optará por medidas de RSC.
Reiche (2014)						Nem sempre o sucesso das ações implementadas é fácil de mensurar, como os efeitos indirectos relacionados com o número de pessoas motivadas pelas ações.			

Anexo VI – Guião utilizado nas entrevistas exploratórias.

Entrevista exploratória

A. Definição e perceção de sustentabilidade nas organizações desportivas (clubes de futebol)

1. Como é definido o conceito de sustentabilidade pela sua organização?
2. Faz sentido falar de sustentabilidade neste tipo de organizações, nomeadamente ao nível do futebol nacional? Porquê?
3. Existe legislação (nacional ou internacional) que enquadre a atuação das organizações desportivas em matéria de sustentabilidade (incluindo questões a nível ambiental e social)? E indicações de instituições desportivas internacionais (UEFA e FIFA)? E indicações da sua instituição?

B. Problemas e práticas de sustentabilidade nas organizações desportivas (clubes de futebol)

4. Quais são as atividades desenvolvidas que considera causar mais impactes para o ambiente? E mais impactes a nível social? E a nível económico?
5. Face aos aspetos ambientais que identificou, quais as medidas mais importantes que podem ser ou são aplicadas? E instrumentos?
6. Face aos aspetos sociais que identificou, quais as medidas mais importantes que podem ser ou são aplicadas? E instrumentos?
7. Existe algum funcionário/algum departamento responsável pelo tema do ambiente e sustentabilidade na LPFP / IPDJ?
8. Que tipo de práticas sustentáveis já foram ou são desenvolvidas pela sua organização? E quais são aquelas com maior potencial de aplicabilidade neste setor?
9. Existe alguma ligação entre as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela LPFP / IPDJ e os clubes da Primeira Liga?
10. Existe (ou está a ser planeado) algum programa ou estratégia para o futebol nacional que fomente a sustentabilidade?

C. Motivações, vantagens e dificuldades na adoção de práticas de sustentabilidade nas organizações desportivas (clubes de futebol)

11. Na sua opinião quais são as principais motivações que levariam os clubes da Primeira Liga a adotarem práticas de sustentabilidade? E quais as vantagens que teriam? E as dificuldades?
12. Existe algum apoio (financeiro ou outro) por parte das autoridades governamentais (a nível nacional, regional ou local) para com os clubes de modo a estes desenvolverem atividades sustentáveis dentro e fora da organização?
13. Considera que a existência desses apoios seria uma motivação?

D. Análise da sustentabilidade nas organizações do Setor do Desporto

14. Quais os clubes de futebol em Portugal que considera serem bons casos de estudo para abordar as questões da sustentabilidade, tendo em conta as práticas adotadas e a experiência que têm?
15. Que sugestões poderia dar para um questionário dirigido aos clubes que abordasse os temas da sustentabilidade (a nível ambiental, social e económico)?
16. Tem conhecimento da existência de algum estudo e/ou relatório que aborde as questões da sustentabilidade nas organizações nacionais do Setor do Desporto?

Anexo VII – Inquérito por questionário dirigido às organizações desportivas.

AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR DO DESPORTO

Este questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Engenharia do Ambiente, de Miguel Gomes Marques, pela Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa, que pretende avaliar a sustentabilidade das organizações desportivas nacionais, nomeadamente dos clubes de futebol da Primeira Liga Portuguesa 2015/2016. O questionário é composto por 6 secções e a expectativa de tempo necessário para o seu preenchimento é de aproximadamente 20 a 30 minutos. As caixas de “Outra(s)?” podem ser utilizadas para apresentar outro(s) aspeto(s) e/ou outra(s) medida(s). Considere nas suas respostas o(s) edifício(s) administrativo(s), o estádio e o centro de treinos/academia. Muito obrigado pela sua colaboração!

A. Sustentabilidade

1. Indique, de forma sucinta, como é entendido o conceito de “sustentabilidade” na sua organização.

2. Qual a importância que atualmente é dada na sua organização a cada pilar da sustentabilidade?

	Sem importância	Pouca importância	Alguns importância	Muita importância	Elevada importância
Económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Existe algum departamento na sua organização responsável pela questão de ambiente e sustentabilidade? Sim Não

3.1. Se sim, indique a sua designação

3.2. Se não, as questões de ambiente e sustentabilidade estão incluídas noutra departamento? Sim Não

3.2.1. Se sim, qual?

B. Dimensão económica

4. Indique a relevância que atribui aos seguintes aspetos económicos no contexto de uma organização desportiva de futebol.

	Sem relevância	Pouca relevância	Alguns relevância	Muita relevância	Elevada relevância
Desempenho económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto económico indireto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas relacionadas com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Indique o nível atual de implementação e a importância que atribui a cada uma das seguintes medidas na sua organização (1 - sem importância; 2 - pouca importância; 3 - alguma importância; 4 - muita importância; 5 - elevada importância).

Aspeto económico	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Desempenho económico	A organização está cotada em bolsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Realiza investimento(s) em ação(ões) de caráter ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Realiza investimento(s) em ação(ões) de caráter social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Procura apoio financeiro para o desempenho de ações ou medidas de sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	A organização reporta publicamente o valor económico direto gerado (receitas) e o valor económico distribuído (p. ex., salários, benefícios e investimentos na comunidade), para cada ano de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Contabiliza a redução de custos com as ações ambientais e sociais aplicadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspeto económico	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Impacto económico indireto	Realiza investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício das comunidades e da sua economia local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Informa sobre impactos económicos indiretos e criação de valor, em resultado de iniciativas de sustentabilidade que desenvolve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas relacionadas com os fornecedores	Sempre que possível, opta por adquirir materiais e serviços a fornecedores locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. Dimensão ambiental

6. Indique a relevância que atribui aos seguintes aspetos ambientais no contexto de uma organização desportiva de futebol.

	Sem relevância	Pouca relevância	Alguma relevância	Muita relevância	Elevada relevância
Consumo de água	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumo de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumo de materiais e aquisições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção de resíduos e efluentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissões atmosféricas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poluição do solo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportes e mobilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservação da biodiversidade e habitats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do ambiente interior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação ambiental dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação e capacidade de resposta a emergências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indique o nível atual de implementação e a importância que atribui a cada uma das seguintes medidas na sua organização (1 - sem importância; 2 - pouca importância; 3 - alguma importância; 4 - muita importância; 5 - elevada importância).

Aspeto ambiental	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Consumo de água	Monitorização dos consumos de água	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas de eficiência para redução dos consumos de água (p. ex., redutores de caudal nas torneiras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspeto ambiental	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Consumo de água	Aplicação de medidas de reciclagem e reutilização de água (residuais ou pluviais) onde não exista contacto direto com o utilizador (p. ex., em rega, lavagens e equipamentos sanitários)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atividades de sensibilização para o uso racional da água	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumo de energia	Monitorização dos consumos de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas de eficiência energética (p. ex., iluminação e equipamentos eficientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas de produção de energia renovável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atividades de sensibilização para o uso racional da energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumo de materiais e aquisições	Monitorização dos consumos de materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de um plano de compras sustentáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Utilização de materiais biodegradáveis ou com baixo impacto ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aquisição de materiais provenientes da reciclagem e/ou com rótulo ecológico (p. ex., papel e cartuchos de impressoras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção de resíduos e efluentes	Monitorização dos resíduos sólidos produzidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de um programa de gestão de resíduos sólidos que permita reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos gerados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atividades de sensibilização sobre a necessidade de reduzir, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos gerados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Separação e envio para compostagem dos resíduos orgânicos produzidos dentro dos edifícios da organização (p. ex., na restauração e cortes de relva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Monitorização das descargas de águas residuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas para reduzir as águas residuais produzidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissões atmosféricas	Monitorização das emissões dos Gases de Efeito de Estufa (GEE) e outros gases para a atmosfera provocadas pela atividade desenvolvida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas de redução da emissão de GEE e outros gases	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Participação em projetos ou programas de compensação de carbono (p. ex., ações de plantação de árvores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruído	Monitorização dos níveis de ruído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas de redução do nível de ruído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poluição do solo	Monitorização da quantidade de produtos químicos aplicados nos relvados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas alternativas aos produtos químicos aplicados nos relvados (p. ex., fertilizantes biológicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspeto ambiental	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Transportes e mobilidade	Disponibilização de informação sobre como chegar ao estádio e outras instalações através de transportes públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Promoção do uso de transportes alternativos ao automóvel (incluindo os modos suaves, como a bicicleta e a pé) e partilha de veículos (<i>carpooling</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fornecimento de estruturas apropriadas para os modos suaves (p. ex., ciclovias e locais de estacionamento de bicicletas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservação da biodiversidade e habitats	Ações de promoção da biodiversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ações de conservação de áreas naturais existentes ou restauro de áreas danificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do ambiente interior	Monitorização das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplicação de medidas para a melhoria das condições de temperatura, qualidade do ar, níveis de iluminação e acústica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Proibição de fumar dentro das instalações ou criação de áreas específicas para tal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gestão de pragas, minimizando os seus problemas e a exposição dos ocupantes aos pesticidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Adoção de práticas de limpeza com reduzidos níveis de contaminantes químicos, biológicos e particulados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação ambiental dos fornecedores	Aplicação de requisitos de desempenho ambiental na seleção dos fornecedores (de materiais e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação e capacidade de resposta a emergências	Implementação de procedimento(s) para identificar as situações de emergência potenciais e os acidentes potenciais que podem ter impacto(s) no ambiente, e como dar resposta a estas situações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Resposta a situações de emergência e a acidentes reais, e prevenção ou mitigação dos impactos ambientais adversos associados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D. Dimensão social

8. Indique a relevância que atribui aos seguintes aspetos sociais no contexto de uma organização desportiva de futebol.

	Sem relevância	Pouca relevância	Alguma relevância	Muita relevância	Elevada relevância
Direitos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas leais de operação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação social de fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sem relevância	Pouca relevância	Alguma relevância	Muita relevância	Elevada relevância
Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Indique o nível atual de implementação e a importância que atribui a cada uma das seguintes medidas na sua organização (1 - sem importância; 2 - pouca importância; 3 - alguma importância; 4 - muita importância; 5 - elevada importância).

Aspeto social	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sím	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Direitos humanos	Atuação de acordo com os princípios dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente evitando a discriminação, o trabalho infantil, o trabalho forçado e não remunerado e respeitando a liberdade de associativismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Posiciona-se e desenvolve atividades contra o recurso à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância no desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas de trabalho	Apoia o bem-estar dos seus funcionários, o consumo responsável e novas atitudes de cidadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fomenta a justiça social e a igualdade de oportunidades entre membros da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Promoção de ações de formação para educar e sensibilizar os funcionários (incluindo os jogadores) a adotarem práticas de sustentabilidade na sua atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Possui um plano de saúde, higiene e segurança no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aposta na formação de atletas (p. ex., através de academias ou escolas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas leais de operação	Adoção de uma conduta ética na relação com outras organizações e partes interessadas (p. ex., práticas anticorrupção, concorrência leal e promoção da responsabilidade social na cadeia de valor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação social de fornecedores	Aplicação de requisitos relativos aos direitos humanos, às práticas de trabalho e outros critérios sociais na seleção de fornecedores (de materiais e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questões relativas à proteção e segurança dos utilizadores	Medidas de proteção da saúde e segurança dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Medidas de atendimento ao cliente e garantia de proteção e privacidade dos dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Cumprimento de questões legais no que se refere ao acesso ao estádio, presença de forças de segurança, e segurança dos vários intervenientes (público, atletas, árbitros e outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Disponibilização de estruturas nos edifícios da organização que facilitem a mobilidade de pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Disponibilização no estádio de espaços adaptados a pessoas com deficiências (físicas ou psicológicas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspeto social	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	Avaliação e determinação dos impactos sociais que tem na comunidade local, em resultado da sua atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Envolvimento das comunidades onde está inserida (p. ex., através de ações que visem a criação de emprego, oferta de programas de educação, saúde e consciencialização ambiental e voluntariado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E. Análise das partes interessadas (stakeholders)

10. Indique a relevância que atribui aos seguintes aspetos relacionados com as partes interessadas no contexto de uma organização desportiva de futebol.

	Sem relevância	Pouca relevância	Alguma relevância	Muita relevância	Elevada relevância
Identificação das partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento das partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com as partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Indique o nível atual de implementação e a importância que atribui a cada uma das seguintes medidas na sua organização (1 - sem importância; 2 - pouca importância; 3 - alguma importância; 4 - muita importância; 5 - elevada importância).

Aspeto das partes interessadas	Medidas	A sua organização implementa atualmente esta medida?			Qual a importância que atribui a esta medida?					
		Sim	Não	Não, mas está prevista a sua implementação	1	2	3	4	5	
Identificação das partes interessadas	Identificação das partes interessadas com quem se relaciona e cuja operação pode causar impactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento das partes interessadas	Implementação de processos de envolvimento das partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com as partes interessadas	Comunicação dos temas centrais e preocupações que foram levantadas pelas partes interessadas (p. ex., através de relatórios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Qual a importância que atribui às seguintes partes interessadas na promoção da sustentabilidade nas organizações desportivas de futebol?

	Sem importância	Pouca importância	Alguma importância	Muita importância	Elevada importância
Acionistas e entidades de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adeptos/Fãs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agentes e gestores desportivos dos jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cientes, consumidores e visitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrentes (outros clubes e respetivos adeptos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores/ prestadores de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imprensa/Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituições de ensino e Universidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituições desportivas internacionais (FIFA, UEFA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituições desportivas nacionais (FPF, LPFP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituições governamentais (locais, regionais e nacionais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jogadores da formação e famílias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jogadores profissionais do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizações não-governamentais (ambientais e sociais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinadores e parceiros comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restantes funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro(s)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F. Instrumentos de sustentabilidade

13. Indique qual(is) o(s) instrumento(s) de avaliação / certificação(ões) externa(s) que a sua organização possui ou planeia vir a obter nas seguintes áreas.

Ambiental (p. ex.: ISO 14001, EMAS)

Possui atualmente:

Planeia vir a obter:

Social (p. ex.: SA 8000, ISO 26000)

Possui atualmente:

Planeia vir a obter:

Comunicação da sustentabilidade (p. ex.: Global Reporting Initiative)

Possui atualmente:

Planeia vir a obter:

Outro(s)? Qual(is)?

Observações:

Dados gerais

Nome da organização desportiva:

Nome do inquirido(a):

Email do inquirido(a):

Função e/ou cargo na organização desportiva: